

سلسلة  
دراسات نفسية إسلامية  
(٩)

# كلّكم راعٍ ..

اعداد

الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

الناشر

مكتبة وهيب

٤ اشراع الجمهورية، عابدين  
الطبعة الثانية ٢٩١٧٤٧٠

الطبعة الأولى

١٤١٣ هـ - ١٩٩٣ م

حقوق الطبع محفوظة

دار التوفيق للنشر والتوزيع  
طابعته والمطبع الأول  
الرياض ٣٠ صحنات الموصلي  
بمباركة محمد العبد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ .

( صدق الله العظيم )





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة

لقد استلهم الكاتب عنوان هذا الكتاب « كلكم راع .. » من الحديث النبوي الشريف .. عن ابن عمر رضى الله عنهما قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول :

« كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته .. الامام راع ومسئول عن رعيته ، والرجل راع فى أهله ومسئول عن رعيته ، والمرأة راعية فى بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها ، والخادم راع فى مال سيده ومسئول عن رعيته ، وكلكم راع ومسئول عن رعيته » . ( متفق عليه )

ومفهوم الرعاية هو ما تقصد به « القيادة » فى عصرنا الحالى .. حيث إن القائد - على أى مستوى - مسئول عن رعاية من يقودهم ..

وان صلة الكاتب بموضوع « القيادة » صلة وطيدة ترجع الى ما يناهز الخمسين عاما ، مارس خلالها القيادة العسكرية ، علما وعملا وتدريباً بالقوات المسلحة ، ثم اختبار القادة ، وتدريبهم ، وتقييم أدائهم فى النواحي الادارية والاجتماعية بجمهورية مصر العربية ، بالمعهد القومى للتنمية الادارية ( حاليا أكاديمية السادات للعلوم الادارية ) ، وبالخطوط الجوية العربية السعودية ، وجامعة الملك عبد العزيز ، بالملكة العربية السعودية .. ومن أجل هذا ، فقد كان الكاتب يشعر أثناء اعداد هذا الكتاب ، أنه يعبر عن خبراته وتجاربه خلال هذه الفترة فى مجال القيادة ..

والحديث عن القيادة حديث متصل لا ينقطع ، ويملا الأسفار والمجلدات .. ولكن الهدف من الكتاب الحالى هو التركيز على مناقشة

القيادة فى اطار الأسس والمبادئ ، والقيم الاسلامىة • وقد حاول الكاتب أن يعرض الموضوع فى ستة فصول ••

فيتناول الفصل الأول « مفهوم القيادة » ، حيث يبدأ بمناقشة القيادة كظاهرة اجتماعية ، ومدى أهميتها فى حياتنا ، وكيف أن الاسلام كرم القائد خير تكريم ووضع فى منزلة سامية •• فحق القائد فى الطاعة وارد ومقرر فى أكثر من آية فى القرآن الكريم وفى الحديث النبوى الشريف •• ثم ناقش الكاتب « تعاريف القيادة ونظرياتها » من وجهات النظر المختلفة ، وأوضح العوامل التى تسهم فى تحديد وظائف القيادة ••

واختص الفصل الثانى بمناقشة « السلوك القيادى » •• فبدأ بمفهوم القيادة الادارية ، وعناصر القيادة ، وأنماط القيادة ، مع التركيز على « قيادة الشورى » التى نطلق عليها حالياً « القيادة الديمقراطية » • واتقل الى الحديث عن الأسلوب الناجح للقيادة ، ثم ناقش السلوك القيادى الناجح •

واختص الفصل الثالث بمناقشة « القيادة الادارية فى الاسلام » ، من حيث مقومات القيادة من النواحي السياسية ، والانسانية ، والفنية • وقد تناول كل جانب من هذه الجوانب بالشرح والاستناد الى الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ، والأحداث الاسلامية ••

وتطرق الكاتب فى الفصل الرابع الى الحديث عن « اختيار القادة واعدادهم » •• فناقش صفات القائد الناجح من واقع الدراسات والبحوث المختلفة • واتقل الى مناقشة شروط الحاكم وواجباته من وجهة نظر الشريعة الاسلامية • ثم ناقش الوسائل المختلفة المستخدمة فى تقييم أداء القادة ••

واختص الفصل الخامس بمناقشة « القيادة العسكرية » •• فتناول صفات القائد العسكرى كما أبرزتها البحوث والدراسات العلمية • وتطرق الكاتب الى مناقشة صفات القائد العسكرى فى الاسلام ،

مستشهدا بالرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم ، قائد جيش الاسلام  
الأول . ثم أبرز مبادئ القيادة العسكرية من وجهة النظر الاسلامية ..

ولقد رأى الكاتب أن يكون مسك الختام لموضوع الكتاب أن يورد  
أمثلة « لنماذج قيادية اسلامية » انفرد بها الفصل السادس ، حتى تكون  
تطبيقا صادقا لما ناقشه في الفصول السابقة من الكتاب . وقد  
عرض النماذج القيادية الاسلامية الآتية :

- ١ - محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم .
- ٢ - أبو بكر الصديق .
- ٣ - الفاروق عمر بن الخطاب .
- ٤ - عثمان بن عفان .
- ٥ - الامام على بن أبى طالب .
- ٦ - عمر بن عبد العزيز .

حتى تكون هذه النماذج نبراسا نهتدى به فى مجال القيادة  
الاسلامية الرشيدة الواعية ، التى جمعت بين أمور الدين والدنيا ..

والكتاب ، بهذه الصورة ، هو مجهود متواضع واسهام علمى  
ثقافى ، يرجو الكاتب أن يحظى برضا القارىء .

والله نسأل أن يوفقنا لخدمة الاسلام والمسلمين ، انه سميع مجيب ..

القاهرة : غرة ذى الحجة ١٤١٢ هـ .

٣ يونية ١٩٩٢ م .

د . سيد عبد الحميد مرسى

## الفصل الأول

### مفهوم القيادة

#### ● مدخل :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافى ومشاركته لمن حوله فى مجتمعه . فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار الى من ينظم العلاقة القائمة فيما بينهم ، وفى هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة . وقد يتولى شخص القيادة الى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير وفقا لتغير مواقف الجماعة نفسها . وكل شخص « قائد » فى موقف ما أو « تابع » فى موقف آخر .. ولقد قرر رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ حين قرر ضرورة وجود قائد للجماعة مهما صغر حجمها ، فقال عليه الصلاة والسلام : « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم » .

إن طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا الى قادة أمرا لا بد منه .. فان للمجتمعات وحدات أساسية هى الأفراد ، ووحدات تنظيمية هى الجماعات ، ولا تنمو شخصية الفرد الا فى اطار الجماعة . وإذا كان الفرد هو الذى يملك زمام نفسه فى التفكير وفى العمل ، فهو فى الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، انه عضو فى جماعة : كالأسرة ، والمدرسة ، وجماعة العمل ، والنادى ، والنقابة المهنية ، وغيرها . ومعنى هذا أن الهيئات الاجتماعية تتعدد فى المجتمع الواحد ، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها - كبيرة كانت أم صغيرة - فان لها قادتها .. فلا يمكن لقائد أن يكون من غير جماعة يقودها ، وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد .

إن الحياة الاجتماعية تتألف من علاقات إنسانية تفوق الحصر ، ومن ضروب كثيرة من النشاط لا حدود لها . والفرد ، إذ يتغير المظهر الاجتماعي من حوله ، إنما يقوم بتمثيل أو أداء عدة أدوار أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها ، فهو يتصرف كفرد في جماعة ، وكقائد جماعة فرعية ، وكقائد جماعة أساسية .. ومعنى ذلك أن كل فرد إنما وهب من القدرة والاستعداد ما يمكنه من أن يكون له كيان شخصي ، وما يساعده على أن يسهم في أنشطة الجماعات ، وأن يمارس القيادة . ولكن قدرة الفرد محدودة ومرهونة بما يحيط به من ظروف وعوامل ، حيث إن نمو مواهبه مرتبط بما يتاح له من فرص التدريب الذي يمارسه في جماعته ، كما أن قدرته قد تتغير بتغير الجماعات وتطورها ، علاوة على أن الفرد ذاته يتغير لتأثره بما حوله . وكذلك حال الجماعات والقيادات الجماعية ، إذ أنها تتغير بتغير الظروف المحيطة بها ، أي ظروف الأفراد والجماعات .

ومن هذه الاعتبارات كلها يسكن القول بأنه لا بد من توجيه الجهود لتنمية العناصر الحيوية للمجتمع وهي الأفراد والجماعات والمجتمع والقادة . فليس هناك مجتمع ، مهما بلغت موارده ، يستطيع أن يتقدم وينمو بغير هذه العناصر الثلاثة : الأفراد والجماعات والقادة . فالنمو الطبيعي للمجتمع إنما يأتي من داخله ، وقد يكون هناك حافز خارجي ، ولكن النمو ذاته هو تنظيم داخلي من أجل التوسع الخارجي .

ولقد كرم الاسلام القائد خير تكريم ووضع في أسمى منزلة ..  
 فحق القائد في الطاعة وارد ومقرر في أكثر من آية في القرآن الكريم :  
 ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اطِيعُوا اللَّهَ وَاطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ .  
 ( النساء : ٥٩ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال :  
 « على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، إلا أن يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة » . ( متفق عليه ) .

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن عصانى فقد عصى الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى ، ومن يعصى الأمير فقد عصانى » .

(متفق عليه )

— « من مات وهو مفارق للجماعة ، فانه يموت موة جاهلية » .  
(رواه مسلم )

\*\*\*

### ● تعاريف القيادة ونظرياتها :

يشهد عصرنا الحاضر تقدما عظيما فى العلوم الطبيعية ، وقف به عند مفترق الطرق ، فاما الى دمار وفناء ، واما الى تقدم وازدهار — كما يشهد العالم فى الوقت الحاضر صراعا مريرا بين اتجاهات وآراء سياسية واقتصادية مختلفة . ويلعب القادة أدوارا خطيرة فى هذا الصراع ، تجعل مصير الانسان مرتبطا الى حد كبير بتفاعلهم مع الشعوب فى مختلف المواقف . وتستلئ حياتنا اليومية بالشواهد التى تدل على تقديرنا لأهمية الموضوع .. ولذلك فليس غريبا أن توجه عناية كبيرة الى دراسة موضوع القيادة ، والبحث عن أفضل الطرق لاختيار القادة واعدادهم لتولى المراكز القيادية .. وعلى أى الحالات ، فان « ظاهرة القيادة والتبعية » أصبحت من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية . ويمكن تعريف « القيادة » بصفة عامة بأنها « فن التأثير على الآخرين » ، أى « تلك العملية التى تتميز بالتأثير على الناس كى يكذبوا ويكذبوا عن رغبة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة » (1) .

ويمكن تجسيم هذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط ، بل يتضمن أيضا « الحماس والثقة » .. « فالحماس » يعكس الحمية والاخلاص والاندماج فى تنفيذ العمل المطلوب ، بينما تعكس

(1) R. Stogdil; Hand book of Leadership. ( N. Y. : Free Press, 1974 ) .

« الثقة » الخيرة والمقدرة الفنية • فالقيادة تعنى « التوجيه » و « الإدارة » و « التقدم » و « الاستمرار » • فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها فى إطار أقصى طاقة لها وفى حدود امكانياتها •

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه « كاتز » و « كان » يختلف عن السابق ولكن له دلالاته • • فهو ينظر الى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها : « القوة التأثيرية على العاملين أثناء تنفيذ الواجبات اليومية » • وبمعنى آخر ، فإن الدور التنظيمى للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة • ويشمل هذا التعريف أيضا امداد المنظمة بالمعلومات اللازمة للقادة حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم<sup>(١)</sup> •

وسنحاول فيما يلى تلخيص أهم نظريات القيادة :

#### ١ - نظرية « الرجل العظيم » ( القائد الأسطورى ) :

وهى من النظريات الأولى فى القيادة ، وتفترض أن التغيرات فى الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوى مواهب وقدرات غير عادية • وقد سادت هذه الفترة تصورات المفكرين والفلاسفة للقدرات الشخصية الفذة للقادة وما خصوهم به من قدرات أسطورية خارقة تفوق كثيرا ما يتصف به الانسان العادى ، كالقدرة على معرفة ما يجرى فى عقول الآخرين واستقراء المستقبل • أى أن القائد فى نظرهم انسان فائق الطاقات والقدرات ، وكثيرا ما كانت تنسج الأساطير حوله وحول سلوكه وقدراته ومهاراته حتى يتحقق ما يمكن أن نسميه « مفهوم القائد الأسطورى » فى علاقات القادة مع « الأتباع » •

ولما كانت طرق البحث العلمى وأساليبه بمعناها المتعارف عليه

---

(1) E. Karmel ; « Leadership : A challenge to Traditional Research and Assymptions. » Academy of Mgmt. Rev., July 1978 p. 457.

الآن غير متوافرة في ذلك الوقت ، فقد ارتبط تفسير المفكرين لسلوك القادة بتعريفهم النظري الفلسفي لسلوك القادة ، ونظروا الى صفات القادة على أنها موروثه عن الآباء ولا تكتسب من البيئة والممارسة والتدريب والخبرة . ولكن التطور الاجتماعى والاقتصادى والسياسى فى المجتمعات المختلفة أدى الى افتتاح اجتماعى متزايد ، مما أدى بدوره الى التشكك فى المفاهيم التى تفسر السلوك الانسانى ، وكان هذا أرضا خصبة لظهور حركة « الادارة العلمية » ومفاهيمها<sup>(١)</sup> .

## ٢ - نظرية السمات :

اهتمت البحوث الأولى فى القيادة بدراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية أو العقلية أو سمات الشخصية . وقد استعرض « ستوجديل »<sup>(٢)</sup> البحوث التى نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة ، وشملت هذه الدراسات جماعات مختلفة . وقد وجد فى بعضها أن القادة أطول قامة - الى حد ما - عن غيرهم ، وأضخم حجما ، وأصح بدنا ، وأحسن مظهرا ، وأذكى - الى حد ما - عن باقى الأفراد . وأتينا نتوقع كذلك أن يكون القادة أكثر ثقة بأنفسهم عن غيرهم وأكثر اندماجا فى النشاط الاجتماعى ، وأقوى عزيمة ، وأقدر على المبادرة والمثابرة ، وأكثر سيطرة ، وأعلى طموحا .

## ٣ - النظرية الموقفية :

إذا كانت « نظرية الرجل العظيم / القائد الأسطورى » و « نظرية السمات » ترجع كل منهما القيادة أساسا الى شخصية القائد ، فإن « النظرية الموقفية » تستند أساسا الى « المنهج البيئى » . وفى ضوء هذه النظرية لا يمكن أن يظهر القائد الا اذا تهيأت الظروف البيئية

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج ( ط ٢ ) . ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ ) ، ص ٢٦٨ - ٢٦٩

(2) R. Stogdill; « personal Factors Associated with Leadership » . J. Psychol., 1948 25 , 35 - 71.



والموقمية لاستغلال مهاراته وتحقيق طموحاته ، أى أن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك السيطرة عليها •

وكان من الطبيعي اذن أن تهتم بحوث القيادة بدراسة خصائص الجماعة والموقف الذى تنشأ فيه القيادة ، بدلا من البحث عن سمات معينة ثابتة فى القادة ، أى الكشف عن الأعمال التى يتعين على الجماعة القيام بها فى الظروف المختلفة لتحقيق أهدافها ، وكيف يسهم أعضاء الجماعة فى القيام بهذه الأعمال • فالقيادة هنا تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد أهدافها ، وتحريك الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف ، والمحافظة على تماسك الجماعة • فالقيادة هنا جماعية، وهى تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها وفقا لظروف المواقف التى تختلف من جماعة الى أخرى •

ويهتم بعض الكتاب بابرار مدى تأثير نفوذ القائد داخل الجماعة ، ويحذر البعض الآخر من الخلط بين « القيادة » و « الرئاسة » ويحدد الفروق التالية بينهما<sup>(١)</sup> :

( أ ) تقوم « الرئاسة » نتيجة لنظام ، وليس نتيجة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد بإسهام الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة •  
(ب) ينفرد الرئيس باختيار الهدف ، دون أن تشترك الجماعة فى تحديده •

(ج) تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة ضئيلة أو عمل مشترك ضئيل تحقيقا لهدف معين •

( د ) يوجد تباعد اجتماعى كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، ويحاول الرئيس الاحتفاظ بهذا التباعد لارغام الجماعة على تحقيق ما يريده هو •

---

(1) C. Gibb; « The Principles and Traits of Leadership. » J. Abn & Soc. Psychol., 1947, 42 , 267 - 84.

(هـ) سلطة « القائد » يخلعها عليه تلقائيا أعضاء الجماعة ، أما سلطة « الرئيس » فانه يستمدّها من خارج الجماعة ، وهنا نجد افراد الجماعة يقبلون السلطة مرغمين خوفا من العقاب .

ونجد بعض الكتاب يفضلون تحديد لفظ « القيادة » بحيث يشمل مجموعة محدودة من الوظائف مثل : التخطيط واتخاذ اقرارات والتنسيق ، فمثل هذه النظرة تحتفظ بالمفهوم الوظيفي للقيادة . وقد عدد بعض الباحثين<sup>(١)</sup> مجموعة من الوظائف يقوم بها « القائد » .. فهو الادارى التنفيذى ، والمخطط ، وواضع السياسة ، وانخير ، والممثل الخارجى للجماعة ، والمحفز ، وناقدة ، ورمز الجماعة ، والقائم بدور الأب ، والممثل للمسئولية الفردية .

ومن الدراسات ذات الدلالة عن مفهوم القيادة تلك التى قام بها « كارتر وزملاؤه »<sup>(٢)</sup> .. وقد حاولوا من خلالها وصف السلوك الظاهر الفعلى فى الجماعة عن طريق الملاحظة المباشرة مع تسجيل السلوك فى الحال ، بحيث يتيسر المقارنة بين سلوك الأفراد بعضهم بالنسبة للبعض الآخر . وكان الملاحظون يجلسون خلف حاجز بحيث يستطيعون ملاحظة أفراد الجماعة دون أن يراهم الآخرون .

ووجد الباحثون أنواعا معينة من السلوك يتميز بها القادة أكثر مما يتميز بها أعضاء الجماعة . وتوصلوا الى أن السلوك الذى ينفرد به القادة يتصل بتحليل الموقف ، والمبادرة الى انجاز العمل .

\* \* \*

### ● العوامل التى تسهم فى تحديد وظائف القيادة :

١ - من المفيد - فى هذا المجال - أن نميز بين نوعين من الجماعات : تلك التى يفرض فيها توزيع وظائف القيادة على الأعضاء ،

(1) D. Krech . and R. Crutchfield ; **Theory and Problems of social Psychology**. ( N. Y. : McGraw - Hill, 1948 ) , p. 147.

(2) L. Carter, et. ; « The Behavior of Leaders and Other Group Members » , in D. Cartwright, and A. Zander ( eds ). ; **Group Dynamics : Research & Theory** . ( N. Y. : Row, 1958 ) , Ch. 37.

وتلك التى يفصل فيها الأعضاء بأنفسهم فى هذا الأمر . ويمثل النوع الأول ما يوجد فى المؤسسات العسكرية والحكومية ، ويمثل النوع الثانى فى الجماعات غير الرسمية . وتوضح تجربة « كارتر وزملاؤه » السابق ذكرها أن القادة المعينين يقومون عادة بمهام وظائفهم كقادة الجماعات ، ولكنهم حين لا يؤدون تلك الوظائف فإن غيرهم من أعضاء الجماعة يهب لنجدة الجماعة . ويؤيد هذا الرأى الدراسات التى قام بها « كان وكاتز » (١) .

٢ - إذا سمحت ظروف توزيع وظائف القيادة بأن يتم التوزيع بصورة طبيعية وبدون فرض خارجى ، فإن خصائص معينة فى الجماعة قد تؤثر على هذا النوع من التوزيع مثل : طرق الاتصال داخل الجماعة تجعل من المرجح أن يتولى أفراد معينون مسئولية وظائف معينة ، كما توضح ذلك دراسات « بافيلاس » (٢) . فقد ظهر من الدراسات أنه يعلب أداء وظائف هامة بواسطة الأفراد الذين يشغلون مواقع مركزية فى شبكة الاتصال .

٣ - الحاجة الى القيادة .. أى ما الذى يدفع القائد الى أن يكون قائدا ؟ وهل هو الدافع الاقتصادى ؟ أم الحاجة الى السيطرة ؟ أم الحاجة الى المكانة ؟ .. يرى « ثورنديك » (٣) أن الأشخاص يسعون الى مراكز القيادة رغبة فى الكسب المادى ، وقد وجد أن دخل أبرز ستة من القادة فى عدد كبير من الميادين المهنية يفوق دخول غيرهم من الأفراد . ولكن الفرق بين هذه الدخول كان كبيرا بدرجة تدعو الى احتمال وجود دوافع أخرى غير الدافع الاقتصادى وراء السعى للقيادة . وهناك فى الحياة العامة أفراد ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم مراكز

---

(1) R. Kahn, and D. Katz ; « Leadership Practices in Relationship to Productivity and Morale, in D. Cartwright and Zander Op. Cit., Ch. 41,

(2) A. Bavelas; «Communication patterns in Task-Oriented Groups» , in D. Cartwright , and a . Zander, Op.Cit. Ch. 33.

(3) E. Thorndike ; Human Nature and the Social Order. ( N. Y. : McMillan, 1940 ) .

قيادية • ويرى البعض فى العلاقة بين القائد والأتباع تعبيراً عن حاجة فطرية الى السيطرة والخضوع ، أكثر منها تعبيراً عن حاجات مكتسبة • ويرى « مازلو »<sup>(١)</sup> أنه ينشأ فى أية جماعة تدرج من السيطرة من حيث الشعور والسلوك والمكافأة ، ويكون فى هذا الاتجاه التابع خضوعاً عن تعود وعن رغبة ، وقد يكون فى هذا السلوك اشباع نفسى للفرد ، ويفرض مثل هذا التنظيم على الأعضاء دور السيطرة ودور الخضوع • ويرى « فروم »<sup>(٢)</sup> أن مثل هذا النظام يرجع اليه الكثير من نجاح النظام النازى فى ألمانيا فى عهد هتلر •

٤ - اذا ما تساءلنا : « هل يجد الأتباع اشباعاً فى التبعية » ، كنا نجد القادة اشباعاً فى القيادة ؟ لعلنا نجد فى استمرار العلاقة بين القادة والأتباع بصورة مميزة لدور كل منهم فى الجماعة ما يشير الى الاجابة « بنعم » على هذا التساؤل • وعلى الرغم من أن لدى الكثيرين حاجة كبيرة للاعتماد على الآخرين ، الا أن ما نقصده هو أن بعض الأفراد قد يستمدون الرضا والاشباع من التبعية ، وهو ما يكون جزءاً كبيراً من الطاقة فى ديناميات العلاقة بين القائد والأتباع •

وقد أسفر عدد من البحوث عن أن حاجة الأتباع الى مساعدة القائد لهم فى حل مشاكلهم ، تكون جزءاً هاماً من هذه الديناميات ، مثل بحث « بلز »<sup>(٣)</sup> •

لكن ما هى السمات التى تدفع التابع الى تقبل أو نبذ قيادة معينة ؟ تساءل « ستانفورد »<sup>(٤)</sup> عن هذه السمات وحاول الاجابة عنها ،

(1) A. Maslow; «The Role of Dominance in the Social Behavior of Infra - Human Primatws . » J. Genetic Psychol., 1935, 48, 261 — 77 .

(2) E. Fromm; **Escape from Freedom.** ( N. Y. : Rinehart, 1941 ) .

(3) D. Pelz; «Leadership Whitin a Hierarchial Group.» J Soc. Issues . 1951, 7, 46 - 55.

(4) F. Sanford ; « Research on Military Leadership, » in J. Flanagan (ed.) ; **Psychology in the Worlf Emergency.** (Pitsburg: Univ . of Pitsburg Press, 1952 ) .

فطبق مقياسا للاتجاهات نحو « الاستبدادية/المساواة » ، ووجد أن من يتسمون بالاتجاه الاستبدادى يفضلون قيادات ذات مكانة وسلطة قوية ، ويظهرون عدوانهم نحو القائد الضعيف • أما من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فانهم قادرون على تقبل القيادة القوية اذا تطلب الموقف ذلك ، ولكنهم فى غير حاجة الى السلطات القوية • ومن هذه النتائج يمكن أن نتوقع من أفراد الفئة الأولى شعورا بعدم الرضا فى ظل قيادة غير موجهة ، ومن أفراد الفئة الثانية انحلالا تحت قيادة متشددة استبدادية موجهة •

هـ - العلاقة الانفعالية بين القائد والأتباع : يرى « جيب »<sup>(1)</sup> أنه بالإمكان التحدث عن نوعين من العلاقات بين الأعضاء والقائد : هما « العلاقة المبنية على الخوف » ، و « العلاقة المبنية على الحب » • فإذا ساد العلاقة خوف شديد مع حب شديد ، كانت العلاقة « ودية » • أما اذا سادها خوف شديد وحب ضئيل ( أو انعدام الحب ) كانت العلاقة طغيانا • أما العلاقة التى تتضمن قدرا كبيرا من الحب وقدرا ضئيلا من الخوف ( أو انعدام الخوف ) ، فهى القيادة فى أنقى معانيها •

\* \* \*

---

(1) C. Gibb; « leadership », Op. Cit.

# الفصل الثاني

## السلوك القيادي

### ● مفهوم القيادة الادارية :

من خلال مناقشتنا في الفصل لمفهوم القيادة ونظرياتها المختلفة يمكن تحديد « القيادة الادارية » فيما يأتى :

« هى القدرة على كسب التأييد والاتفاق والالتزام بأهداف عامة أبعد من مجرد المتطلبات التنظيمية » ، والتي يمكن تحقيقها من خلال الممارسة والاشباع من جانب جماعة العمل « (١) » .

ويمكن شرح وتوضيح ما سبق ذكره فى الآتى :

١ - القدرة على كسب التأييد : القيادة هى عملية تأثير تساعد المديرين على أن يجعلوا تابعيهم يفعلون ما يجب فعله أو عمله عن طيب خاطر . ولكن هذا التأثير نادرا ما يكون قاصرا على طرف واحد . . . فاذا استطعت أن تؤثر على رجالك فهم بدورهم قد يستطيعون أن يؤثروا عليك ، بل وفى بعض الحالات أو المناسبات قد يمكنهم التأثير على سلوكك أكثر مما تؤثر على سلوكهم .

٢ - الاتفاق او الالتزام : فى رأى العديد من الساسة والقادة المحدثين أن مائة من الرجال المنظمين الملتزمين بهدف معين يغلبون ألفا . وقد سبق القرآن الكريم هؤلاء الساسة منذ مئات السنين بقوله :  
« كم من فئة قليلة غلبت فئة كثيرة باذن الله ، والله مع الصابرين » .  
( البقرة : ٢٤٩ )

---

(1) J. Cribbin; Leadership : Strategies for Organizational Effectiveness . ( N. Y. : AMACOM, 1981 ) . pp- 12 . 13.

ولدينا الكثير من الشواهد والأدلة في الغزوات والمعارك الإسلامية التي اقتصرت فيها المسلمون على أعدائهم من الكفار والمشركين على الرغم من قلة عدد المسلمين ، وذلك بفضل القيادة الرشيدة والاتفاق والالتزام بسبأدى الدين الإسلامى الحنيف ، وبتأييد من المولى عز وجل . ويفضل بعض القادة قرارا صحيحا بنسبة ٥٠ بالمائة من الناحية الفنية ويعتقده بحماس ٩٠ بالمائة من العاملين على قرار صحيح فنيا بنسبة ٩٠ بالمائة يعتقده بحماس ٥٠ بالمائة من العاملين فقط . ولذلك فإن القادة لا يألون جهدا فى الحصول على الاتفاق والالتزام بدلا من الانفراد بالرأى أو التسلط .

٢ - الأهداف العامة : وهذه تميز القيادة عن احتكار الادارة . وما من شك فى أن أهداف القائد والمروؤسين قادرا ما تكون متماثلة تماما ، ولكن لا بد من وجود خط عام أو هدف عام يربط بينهم ويعملون متعاونين لتحقيقه . ويمكن الوصول الى ذلك من خلال تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين للعمل وللمؤسسة وللمجتمع .

٤ - خبرة المشاركة والاشباع : وهذه تتضمن الكثير ، وليس مجرد الشعور بالمشاركة والاشباع والنجاح . فاذا لم يمر رجالك بخبرة المزيد من النجاح أكثر من الاخفاق أو الفشل ، فإن الموقف يصبح غير مقبول . ويجب أن يستثار العاملون من خلال نوعية سلوك القائد . وبينما نجد المدير أو الرئيس مهتما بأشباع حاجاته الشخصية ، فإن القائد يسعى جاهدا لمعاونة أفراد الجماعة على اشباع حاجاتهم . وعلى ذلك فإن القائد يعمل على تيسير الأمور لجماعته ويأخذ بيدها دائما .

\* \* \*

### ● مهمة القائد الإدارى :

من خلال المناقشة السابقة يمكن أن تلخص وظيفة القائد فى تحقيق المهام الآتية : (١)

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج ( ط ٢ ) ، ص ٢٧١ - ٢٧٢

١ - **تحديد أهداف الجماعة :** من أولى مهام القائد تحديد أهداف الجماعة . وأحيانا يأتي هذا التحديد من الإدارة العليا ، وهنا تتحدد مهمة القائد في تحليل هذا التحديد وتفسيره ومناقشته مع الجماعة حتى يتضح الهدف الذي تعمل الجماعة على تحقيقه . ومن خلال المناقشة وتصور الموقف بصورة متكاملة يمكن للقائد وجماعته أن يوزعوا العمل في نطاق الجماعة حتى يتم بأكمل صورة . وقد يستلزم هذا التوزيع نوعا من المراجعة ما بين فترة وأخرى ، وحينئذ يضح للقائد المشكلة أمام الجماعة ويشترك معها في تقرير خير طرق التوزيع حتى يتم العمل على أفضل وجه .

٢ - **تخطيط أساليب العمل والتنسيق بينها :** قائد الجماعة هو الذي يدرئ نشاط كل فرد في الجماعة وما يستطيع أن يؤديه من عمل . ولديه من الإمكانيات الشخصية - كبعد النظر والإمكانيات الوظيفية - كمعرفة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها على المدى البعيد - ما يسر له عملية التخطيط . وهو لا يقتصر في عمله على مجرد الاشتراك في تقسيم العمل وتوزيعه ، بل فراه ينسق بين مختلف أساليب النشاط في جماعته ، حتى يخرج الإنتاج متكاملا ، من خلال التخطيط السليم والتنسيق .

٣ - **تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة :** قائد الجماعة هو الشخص الذي تلتقى عنده خطوط العلاقات في الجماعة . ويقوم القائد بتنظيم علاقات العمل عن طريق التخطيط وتوزيع العمل والتنسيق والتوجيه . وتمثل تنمية العلاقات الاجتماعية في توثيق عرى الصداقة والألفة فيما بين أفراد المجموعة العاملة ، والمساعدة على إزالة أسباب التوتر والصراع الناشئة ، كفض المنازعات ، ووضع نظام عادل للشواب والعقاب ، ومعاونة الأفراد للتغلب على مشاكلهم الشخصية ، وبذل الجهد لتوفير ظروف عمل ملائمة وتوفير مناخ اجتماعي - نفسى مشبع لأفراد المجموعة العاملة .

٤ - **ربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات** لا ترتبط وظيفه القائد بتنظيم العمل داخل الجماعة فحسب ، بل يجب أن يعمل على ربط نشاط



جماعته بغيرها من جماعات العمل .. فرييس المحاسبة فى المنظمة ، مثلا ، يرتبط عمل قسمه بأقسام الأفراد والتوريدات والمبيعات وما أشبه لذلك ينبغى أن يعمل على ربط نشاط قسمه بالأقسام الأخرى المرتبطة به ، فهو لا يعمل لقسمه أو إدارته فقط ، وإنما يعمل كذلك لتحقيق أهداف المنظمة . وهنا تبرز أهمية معرفة المديرين والرؤساء لتنظيم العمل المؤسسة بوجه عام ، وخطوط الاتصال داخل المنظمة ، حتى يمكن تحقيق الانسجام والتكامل فى العمل .

\* \* \*

### ● مكونات ( عناصر ) القيادة :

إذا ما عرفنا القيادة بأنها « علاقة ذات تأثير تفاعلى تمارس وتوجه فى المواقف المختلفة ، من خلال عملية اتصال ، نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة » ، فإتأ نرى أن القيادة تتضمن دائماً محاولات من جانب القائد للتأثير على سلوك الأتباع فى موقف معين .  
ومن خلال مناقشة هذا التعريف ، يمكن تحليله الى مكونات القيادة فيما يلى : (١)

١ - التأثير الشخصى التفاعلى : إن التأثير الشخصى التفاعلى هو محور القيادة ، ويتضمن المؤثر ( القائد ) فى محاولة للتأثير على سلوك أتابعيه من خلال الاتصال بهم .  
وقد يبدو من المفيد أن نفرق بين « السطوة » ( القوة ) و « القيادة » .  
« فالسطوة » هى الطاقة الكامنة للتأثير ، وتعكس عملية القيادة ذلك الجزء من السطوة أو القوة المتاح للفرد الذى يختار أن يستخدمها فى الوقت المناسب .

٢ - الممارسة فى الموقف : المقصود « بالموقف » هو النشاط أو الأنشطة المعينة التى تندمج الجماعة فى القيام بها ، وخواص الجماعة ، بما يتضمن العلاقات التفاعلية وحاجات الجماعة وأهدافها والمغزى الثقافى .

---

(1) R. tannenbaum, et. al .; Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach . ( N. Y. : McGraw - Hill, 1961 ) pp . 24 - 29.

وقد يشتمل المعزى ( السياق ) الموضوعى لأية علاقة تأثيرية  
أى أو كل من الآتى :

( أ ) الظاهرة الفيزيكية ( الجسدية / المادية ) ، مثل الأدوات  
والوسائل .

( ب ) الأفراد ، ويشمل ذلك أعضاء الجماعة التى تتضمن القائد  
والأتباع .

( ج ) المنظمة .

( د ) الثقافة العامة الشاملة ، وتتضمن المعايير الاجتماعية والأخلاقية ،  
والقيود المفروضة من المجتمع والأساليب والأنماط الموضوعية .

( هـ ) الأهداف ، وتتضمن الأهداف الشخصية ، وأهداف الجماعة ،  
والأهداف التنظيمية .

٣ - عملية الاتصال : يعنى تعريف القيادة الذى تقوم بتحليله  
بالتأثير الشخصى الذى يمارس من خلال عملية الاتصال فقط . واتنا  
ننظر الى الاتصال على أنه تلك العملية التى من خلالها يستطيع القائد  
أن يؤدى وظيفته القيادية ، فهدف القائم بالاتصال هو نقل المعانى -  
أو الأفكار - دون تحريف .

ويستفيد القائد من الاتصال كوسيلة يحاول من خلالها التأثير على  
اتجاهات تابعيه ، حتى يجعلهم مستعدين للتحرك فى اتجاه الهدف الذى  
ينبغى تحقيقه . ويسر بعض الوقت ما بين تغيير اتجاهات الأفراد وتحركهم  
فى اتجاه تحقيق الهدف .

٤ - الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المنشودة : إن جميع أفعال  
القيادة مبنية فى اتجاه الهدف ، فالقائد يستخدم تأثيره لتحقيق بعض  
الأهداف التى ينشدها . وتقع هذه الأهداف فى أربع فئات ، وفيما  
يلى الأهداف بفئاتها المختلفة :

(أ) أهداف تنظيمية : فى المنظمات الرسمية فان المديرين — كقادة — يتولون أو يفوضون المسؤولية من قبل رؤسائهم كى يؤثرؤا على مرؤوسينهم لتحقيق الأهداف التنظيمية • وهذه الأهداف مقرررة ومحددة أصلا فى سياسة المنظمة • وحيث أن هذه الأهداف ليست لها الصفة الدافعة المباشرة للعاملين ، فان المهمة القيادية للمدير غالبا ما تستلزم أن يقوم باستخدام وسائل أخرى أكثر فعالية ترتبط بحاجات التابعين وأهدافهم لاثارة دافعتهم •

(ب) أهداف الجماعة : فى الجماعات الصغيرة غير الرسمية نجد الأهداف المناسبة هى تلك التى تظهر من خلال تفاعل أعضاء الجماعة ؛ فهم يعكسون بشكل أو بآخر ما ترغب الجماعة فى عمله • وفى مثل هذا الموقف ، نجد القائد يعمل على تيسير تحقيق الجماعة لأهدافها • ويعتمد تأثير القائد على مدى ادراكه لأهداف الجماعة وأغراضها ومهارته فى التحقق منها •

(ج) الأهداف الشخصية للقائد : يستخدم القادة تأثيرهم ونفوذهم عادة لمواجهة أهدافهم الشخصية ومحاولة تحقيقها • وفى بعض الأحيان تكون هذه الدوافع الشخصية على مستوى الشعور ويمكن ادراكها بوضوح ، ولكن غالبا ما تقبع فى المستوى اللاشعورى بما يخفيها عن ادراك القائد •

\* \* \*

### ● أنماط القيادة :

قد نجد القائد ذكئائورا يضطلع بوضع النظم واصدار الأوامر والتعليمات ، وما على أعضاء الجماعة الا أن يطيعوه ويستثلوا لأوامره • ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم « القيادة الموجهة/التسلطية » ، وهى تعنى ببساطة أن تترك جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد • وينجح هذا الأسلوب من القيادة فى الظروف الحرية أو الطارئة •• وفى أثناء المعارك الحرية يحتاج الموقف الى أن يتخذ القائد قرارات

سريعة حاسمة - بعد تقديره للموقف - حيث إن الموقف هنا يحتم أن تترك السلطة المطلقة في يد شخص قادر كفاء يستطيع أن يتخذ قرارات فورية وما على المرؤوسين إلا تنفيذها دون تردد أو مناقشة .

وهناك نوع آخر من القيادة على نقيض السابقة ، وهو ما يسمى « بالقيادة الحرة غير الموجهة » . وهى تعنى ببساطة أن تترك الأتباع يفعلون كما يشاءون . والقائد الذى يتبع هذا الأسلوب لا يكاد يؤدي شيئاً من مطالب القيادة على الإطلاق .

وهناك الأسلوب الشائع للقيادة الذى تتبعه المجتمعات الحديثة ، وهو « القيادة الديمقراطية » . وعلى القائد الديمقراطى أن يعمل فى نطاق معين تحدده النظم والقواعد الموضوعية ، بما يكفل الحرية لأعضاء الجماعة دون التنازل عن التوجيه والرقابة اللازمين حتى تسير عملية اتخاذ القرار فى الطريق الصحيح .

ومن احدى الدراسات التى اهتمت بأنماط القيادة<sup>(١)</sup> كان الهدف الأساسى هو الوقوف على أثر الأساليب المختلفة للقيادة على سلوك الفرد والجماعة . وكانت الأساليب المستخدمة هى الآتى : القيادة الديمقراطية ، والقيادة التسلطية ، والقيادة الحرة غير الموجهة ، وهى التى سبق شرحها فى الفقرات السابقة . وقد تم اختيار ثلاث جماعات لاجراء هذه الدراسة ، وتعاقت عليهم الأساليب الثلاثة للقيادة لمدة سبعة أسابيع ، وحددت أدوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد على النحو التالى :

١ - دور القيادة الديمقراطية : كانت القرارات التى اتخذت فى هذه المجموعة نابعة من الجماعة ذاتها كنتيجة للمناقشة والتفكير الجمعى . وكان القائد يدير المناقشة وينسق بين أفراد الجماعة ، فى حين ترك

---

(1) T. newcomb, and E. hartley (eds.) ; Readings in Social Psychology . ( N. Y. : Holt, 1947 ) - pp 315 - 330 .

لكل فرد حرية التعبير عن رأيه وحرية اختيار من يعمل معه • وكان القائد يقدم آراءه ومقترحاته في شكل عدد من البدائل تختار منها الجماعة دون أن يفرض عليها رأيا معينا ، وكان يحاول أن ينمى جوا يتسم بالمشاركة والمساواة والموضوعية ، كما كان يعتبر نفسه فردا من الجماعة •

٢ - دور القيادة التسلطية : كان القائد يحدد أوجه النشاط والاجراءات دون أخذ رأى الجماعة • وكانت أساليب العمل وخطوات انجازه تبلغ للعاملين خطوة بعد أخرى ، بحيث ييقنون جاهلين بالخطوات التالية أو رؤية الهدف بوضوح • وكان القائد ينفرد بتوزيع العمل على أفراد الجماعة دون أن يكون لهم أى رأى فى ذلك ، وكان جافا وتعوزه اللباقة فى اصدار الأوامر وانتقاد أفراد الجماعة ، كما كان أيضا منغزلا عن الجماعة لا يشاركها شئونها ما لم تضطره الظروف لشرح موضوع معين •

٣ - دور القيادة الحرة غير الموجهة : فى هذا النوع من القيادة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلبى ، تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والاجراءات التى تتبعها فى العمل • وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وامداد الجماعة بالمواد اللازمة للعمل ، أما فيما عدا ذلك فلم يكن مطالبا بتقديم أية مقترحات أو تقييم أى عمل يقوم به أفراد الجماعة •

وبوجه عام ، فقد اتضح من الدراسة أن أعضاء الجماعة قد أظهروا أقل مظاهر الضجر والقلق والسخط فى ظل « القيادة الديمقراطية » ، بينما كانت مشاعر التمرد والسخط واضحة عليهم فى حالة « القيادة التسلطية » ، كما كانت حاجة الجماعة الى مزيد من اهتمام القائد بهم واضحة فى حالة « القيادة الحرة غير الموجهة » • وقد أظهرت دراسات عديدة أن « النمط الديمقراطي » هو أفضل الأنماط القيادية ، وهذا ما ستناقشه فى الفقرات التالية •

\*\*\*

## ● ديمقراطية القيادة (١) :

ان المجتمع المتحرر لا يسمح الا بالقيادة الديمقراطية - قيادة الشورى - فالقائد الديمقراطي لا يفكر بفهم خاطيء فى أنه من نوع خاص فريد أو أنه قائد أسطورى ، بل انه يعتبر نفسه فردا فى الجماعة . فهو لا يصدر أوامره الا بعد مشاورة الجماعة التى يقودها ، وبالتالي تخرج أوامره وتعليماته على أنها أمور اتفقت عليها الجماعة بعد تبادل الرأى والمشورة ، وهو انما يتابع تنفيذها نيابة عن الجماعة . وغالبا ما يكون هذا القائد متحررا فى اتجاهاته ولا يسمح باقامة الحواجز بينه وبين أعضاء الجماعة ، كما يشعر بأنه مسئول أمام أفراد الجماعة . والقائد الديمقراطي لا يعامل أفراد جماعته كالألات تطيع طاعة عمياء ، بل يعاملهم كأفراد متفاهمين متعاونين ، يعرفون أخطاء الماضى ويدركون عمل الحاضر وخطط المستقبل ، فيشتركون فى تحمل المسؤولية عن طريق اسهامهم فى التخطيط والتنفيذ ، ويوزع القائد عليهم العمل - حسب امكانيات كل عضو - مع الاحتفاظ بالهدف العام . وهكذا ينسب القائد جوا من الأمن والاستقرار الانفعالى الذى يشعر الأفراد من خلاله بالأمن والطمأنينة ، وتقل لديهم عوامل القلق والاضطراب . والقائد الديمقراطي يحفظ النظام داخل الجماعة ، لأن النظام يمثل العنصر الأساسى فى النشاط الديمقراطي للجماعة ، والنظام يحد من انطلاق كل فرد من الأعضاء حتى لا تنتشر الفوضى فى الجماعة .

### وتتلخص مزايا القيادة الديمقراطية فى الآتى :

١ - امكان الوصول الى قرارات وانجاز العمل : <sup>١</sup> من المستحسن  
الضرورى أن يقوم القائد باتخاذ القرارات الخاصة بجماعته ، ولكنه يدرك أن من واجبه معاونة الجماعة على اتخاذ القرارات والاشتراك فى التخطيط للعمل الذى سيقوم الأعضاء بتنفيذه ، كما يساغد الجماعة على الاحتفاظ بالهدف .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والانتاج ( ط ٢ ) ، ص ٢٧٨ - ٢٨٠

٢ - توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة : يحاول القائد الديمقراطي ألا يؤدي مشاعر أعضاء الجماعة بتجاهل رغباتهم واهتماماتهم .  
فلكل فرد في الجماعة الحق في ابداء رأيه فيما يجب على الجماعة  
نسله ، والطريقة التي ينبغي أن يؤدي بها .

٣ - إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة : وهذه من أهم  
مزايا القيادة الديمقراطية . فليست القيادة متاعا مباحا للقائد  
وحده ، إذ تتاح الفرصة للأعضاء حتى يقوموا بدورهم . فمن خلال  
اللجان الفرعية وأنشطة الجماعة تتاح الفرصة للأعضاء حتى يتولوا  
رئاسة اللجان والأنشطة ، وبهذا تمنح الفرصة للتدرب على القيادة  
وممارستها . فأعضاء الجماعة - في ظل القيادة الديمقراطية - في غدو  
ورواح مستمرين ما بين القيادة والتبعية .

٤ - المحافظة على كيان الجماعة : فالنظام - كما ذكرنا - ضروري  
لحفظ كيان الجماعة الديمقراطية . وعندما تدار الاجتماعات بطريقة  
منظمة ، وفقا لخطة مرسومة ، فإننا نحصل على عدد من المزايا . .  
فستمنح الفرصة لكل عضو في الجماعة حتى يبدى رأيه ويشارك في  
المناقشات ويدلي بصوته عند اتخاذ القرارات . ولن يفلت زمام الموقف  
أو تخرج المناقشة عن أهدافها .

ولقد أوضحت الأبحاث الحديثة في الفكر الإداري المعاصر أنه على  
الرغم من التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية عموما كنمط مثالي ، إلا  
أنه لا يمكن القول بأن هذا النمط يجب أن يقبل بصفة قاطعة  
كأفضل نمط قيادي في جميع الحالات . فنمط القيادة المثالي هو ذلك  
الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات الجماعة المعينة في ظروف معينة .  
فتد يكون النمط الديمقراطي مثاليا مع جماعة تشترك مع قائدها في  
المستوى العلمي والثقافي والفني وفي الأهداف وفلسفة الحياة ، ولكنه  
ليس بالمثالي مع جماعة تتعدد فيها المستويات العلمية والثقافية والفنية ،  
أو مع جماعة تقوم بأعمال مقننة ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة  
الديمقراطية في أغلب الأحوال .

ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإدارى المرفه ، نمط القيادة فى قوله : « ان هذا الأمر لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف ، والقوى فى غير عنف » (١) .

\* \* \*

### ● الأسلوب الناجح للقيادة (٢) :

طالما أن القيادة صفة للموقف الذى توجه فيه جماعة من الأفراد لهم أهداف مشتركة ، فانه من العسير علينا أن نحدد السمات الواجب توافرها فى القائد بوجه عام . ولكن لا شك فى أنه يمكن تحديد صفات القائد الإدارى ، والقائد الفنى ، والقائد العسكرى ، والقائد السياسى ، والقائد الاجتماعى ، وغير ذلك من أنواع القادة ، على أن نضع فى اعتبارنا الشروط والظروف التى يعمل بها كل من هؤلاء القادة .

ومما لا شك فيه أن الشخص المتردد المنطوى لا يصلح للقيادة بصفة عامة ، كما أن الفرد محدود الذكاء لا يستطيع قيادة الجماعة بنجاح . وليس معنى وجود صفات معينة كالاتزان الاتعالى ، والاقدام ، والحكم الصادق ، وغيرها بدليل كاف على الصلاحية للقيادة ، لأن كثيرا من الأفراد يمتلكون صفات لا يمارسونها . وهكذا تلعب الممارسة دورا كبيرا فى تشكيل شخصية القائد ، فليست العبرة اذن بما يملك الفرد من صفات ، ولكن بما يفعله . وهكذا تحدد القيادة الناجحة بمقتضى ما يملكه الفرد من صفات وما يمارسه منها فعلا ، ولا يمكن الفصل بين هذين الأمرين فى السلوك القيادى الناجح ، لأن النجاح فى القيادة ينشأ من خلال استخدام طرق ايجابية فعالة للتأثير على نشاط الجماعة لتحقيق أهداف معينة .

واذا ما تساءلنا : « ما هى أفضل الطرق للقيادة الناجحة » ؟ نجد

- 
- (١) أحمد إبراهيم أبو سن الإدارة فى الاسلام . ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ ) ، ص ١٠١  
 (٢) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والانتاج ( ط ٢ ) ص ٢٨١ - ٢٨٦



أن الاجابة عن هذا التساؤل تأتي إلينا من مصادر عديدة ، ويمكن أن نلخص معظم هذه الآراء بقولنا أن الأسلوب القيادى الناجح يتمثل فى الآتى :

### ١ - القائد الناجح يقوم بدور متمايز :

ان مهمة القائد هى التخطيط والتنظيم والتنسيق وتوثيق الروابط فيما بين العاملين . وليست مهمته أن يشترك مع أفراد الجماعة فى أداء الأعمال المنوطة بهم الا فى حالات استثنائية لمواجهة ظروف طارئة . وقد أثبتت البحوث والدراسات أن وظيفة القائد الناجح تتلخص فى الآتى :

(أ) العمل على الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة .. فيعمل على زيادة تقبل الجماعة له عن طريق الاندماج معهم وتبادل بعض الخدمات بما لا يتعارض مع صالح العمل ، والابتعاد بقدر الامكان عن التدخل فى تفاصيل ما يقومون به من أعمال الا بما تقتضيه الضرورة .

(ب) تنظيم الانتاج مع التركيز على متابعة تنفيذ التخطيط الذى وضع لزيادة الانتاج ، فيقرر الأهداف ، ويعمل على اثاره دافعية العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة .

(ج) تركيز الاهتمام على تنظيم الناحية الفنية للعمل وتنسيقها ، دون أن يضحى بجانب العلاقات الانسانية ، من غير أن يضع وقته فى التفاصيل والجزئيات البسيطة الشكلية .

(د) العمل على تدعيم نواحي الاتصال المختلفة .. فلا يقتصر على مجرد توصيل الأوامر والتعليمات من الادارة للعاملين ، بل يسعى لتوصيل صوت جماعة العمل للادارة ، وخاصة الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل والانتاج ، كما يعمل على تدعيم علاقات المجموعة فيما بينها داخل العمل وخارجه .

### ٢ - القائد الناجح موجه نحو مؤوسيه :

من أهم معالم القائد الناجح أن يكون موجهاً أو مهياً نحو

مرؤوسيه • وليس معنى ذلك انه لا يهتم بالعمل او الانتاج •• فهو يعتبر أن الفرد الانسان هو الذى يعمل وينتج ، ولا شك أن الانتاج الجيد او الذى ناتج عن فعل الانسان العامل • والفكرة الأساسية التى تكمن وراء هذا هى أن العامل او الموظف يبذل اقصى جهده لاجادة الانتاج اذا ما شعر أن رئيسه يهتم به كإنسان • ويتيسر شعور الفرد بذلك حينما يدرك أن الرئيس أو القائد ينادى المرؤوسين بأسمائهم ويتعرف على مشاكلهم الشخصية ويساعدهم على حلها ، وحينما يتنقل فيما بينهم ويحدثهم دون كلفة بعيدا عن الشكليات والرسميات بسا يزيد من الألفة والتقارب بين الرئيس والمرؤوسين ، دون أن يخلو ذلك من الاحترام المتبادل فيما بين الطرفين •

ويعبر القائد الموجه نحو مرؤوسيه عن اتجاهاته نحوه بأساليب عديدة نذكر منها على سبيل المثال ما يأتى :

( أ ) مساعدة مرؤوسيه على تنمية القدرة على التوجيه الذاتى • ولا تيسر هذه القدرة للفرد الا اذا أدرك الأسس العامة التى يقوم عليها عمله • ولذلك تعتبر مهمة القائد مهمة تعليمية ، فهو يرشد الموظف الى الطريقة الصحيحة للانجاز ، وبذلك يضمن الجهود الايجابية من العاملين حتى يتوافقوا مع الظروف والنظم القائمة عن ادراك ووعى •

(ب) مساعدة مرؤوسيه على الترقى والتقدم فى العمل •• فيلحقهم ببرامج التدريب المختلفة حتى يكتمل نضجهم المهني • كما يعمل باستمرار على تشجيعهم للقيام بالانجاز الفعال ، ويعبر عن تقديره لهم بأسلوب واضح حتى يشعر كل فرد بتقديره وتشجيعه على استمرار التقدم •

(ج) ادراك امكانيات كل فرد من مرؤوسيه ، فيضع كل فرد فى العمل الذى يناسب امكانياته ، بحيث يتيسر لكل فرد من أفراد الجماعة أن يؤدي عمله وهو مقتنع بأنه يقوم بانجاز العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته وخبراته •

( د ) اعطاء كل فرد حقه ، ويتمثل ذلك فى الاعتراف بالآراء والأفكار

التي يقدمونها وألا يقلل من شأنها أو يتجاهلها ، بل يساعد رؤوسه على ابداء الرأي وأن يعمل على تنفيذ ما يمكنه من هذه الآراء لصالح الجماعة وصالح العمل .

(هـ) اظهر حدود امكانياته أمام رؤوسه ، فلا يدعى أنه السلطة العليا في المؤسسة أو الفنى الذى لا يشق له غبار ولا يهتم بآراء غيره من الفنيين . ويتمثل هذا جيدا فى طلبه المشورة الفنية من الادارات الأخرى المتخصصة حينما تعترضه مشكلة تستلزم طلب هذه المشورة . وهو انما يعمل ذلك مدفوعا بفهمه الحقيقي لحدوده وامكانياته وعلاقته بغيره من المختصين والفنيين بالمنظمة . هذا بالإضافة الى قيامه بحالة المشكلات والموضوعات التى تخرج عن دائرة تخصصه وصلاحياته الى الادارة العليا للبت فيها بعد أن يبدى رأيه فى الموضوع .

### ٣ - القائد الناجح يفوض السلطة / الصلاحية :

من أهم مشاكل القيادة تلك التى تتعلق بتفويض السلطة / الصلاحية . ويتصور كثير من المشرفين والقادة أن تركيز السلطة بأيديهم يتيح لهم نوعا من السيطرة والتحكم فى العمل . والواقع أن الدراسة العلمية لهذه المشكلة أوضحت أن القائد الناجح هو الذى يفوض السلطة لمؤوسيه فى حدود امكانياتهم . فعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، نجد فرقا بين قائد يملأ قراره على العاملين لينفذوه دون مناقشة ولا يهتمون بما اذا كان القرار يؤدي الى تحقيق الهدف أو عدم تحقيقه ، وبين قائد لا ينفرد باتخاذ القرار طالما أن رؤوسه يعرفون طبيعة عملهم لذا فهو يجعلهم يشتركون فى اتخاذ القرارات ، واذا ما وجد تعارضا فى الآراء فانه يحاول التوفيق بينها عن طريق المناقشة الحرة البناءة .

ولكن تفويض السلطة ليس بالأمر السهل بالنسبة لكثير من القادة ، وذلك لوجود مجموعة من الدوافع المتعارضة تعمل متضادة فى هذا الموقف . فبجانب العوامل التى تدفع القائد نحو تفويض السلطة - حتى يتفرغ للمهام القيادية الرئيسية - نجد مجموعة أخرى من العوامل

تسير فى اتجاه عدم السلطة - كـرغبة القائد فى أن يشعر العاملين بأهميته ، أو خشية ألا يجد ما يعملـه اذا فوض صلاحياته لغيره . اذلك ينبغى ترجيحه القادة حتى يمكنهم التغلب على الدوافع المضادة للتفويض وتقوية الدوافع الموجبة . وفيما يلى بعض المقترحات فى هذا المجال :

( أ ) زيادة عبء العمل الادارى على القادة وخاصة فى مجال التخطيط . ولا شك فى أن هذا الأساوب له فائده فى زيادة أعباء العمل على القائد بما يجعله يفكر جديا فى تفويض بعض صلاحياته حتى يتفرغ لمهامه القيادية .

(ب) التوصيف الواضح لمسؤوليات وظيفة القائد وطبيعتها ومهامها الأساسية وعلاقتها بالأعمال التى يقوم بها الرؤوسون . وهذا يساعد أيضا فى الكشف عن القائد الذى يسعى الى السيطرة على كل السلطات والتى تصل به أحيانا الى القيام بانجاز بعض أعمال الرؤوسين .

(ج) تدريب المشرفين على نظام المتابعة ، والاستعراض الدورى لسير العمل بوجه عام من جانب المديرين ، وبذلك نضمن توجيه الرؤساء والمشرفين الى تقييم عملية التفويض .

ولا تقتصر أهمية تفويض السلطة على اتاحة الوقت الكافى للمشرف أو القائد حتى يهتم بنواحي القيادة الفعلية ، ولكنها تفيد كذلك بالنسبة للرؤوسين حيث أنها تتيح لهم فرصة مباشرة القيادات الصغيرة أو الفرعية ، فيتدربون على تحمل المسؤوليات وتنمية الاتجاهات الموجبة نحو العمل والزملاء والرؤساء . ان عملية تفويض السلطة التى يمارسها القائد الناجح تحتاج الى أن تتوافر فيه صفات كثيرة حتى يستطيع أن يحتفظ بتماسك الجماعة ، وحتى يضمن عدم الاساءة الى العمل أو الجماعة أو الى المبادئ التى تسير عليها المنظمة .

\*\*\*

## ● السلوك القيادي :

يوضح شكل رقم (١) المتصل أو المدى للسلوك الإداري القيادي الميسور والمحتمل للمدير . ويرتبط كل فعل بدرجة السلطة التي يمارسها المدير وذلك القدر من الحرية التي يسمح بها لمروؤسيه في الوصول الى قرارات . ويلاحظ أن الأفعال الموضحة في أقصى يسار الشكل هي التي تميز المدير الذي يحتفظ لنفسه بأقصى درجات السيطرة والرقابة ، بينما تميز تلك الموضحة في أقصى اليمين المدير الذي يتنازل عن أكبر قدر من سلطاته ويفوضها للمروؤسين .

وسنناقش فيما يلي الأنماط السلوكية المختلفة التي يوضحها شكل رقم (١) (١) :

### ١ - المدير يتخذ القرار ثم يعلنه :

في هذه الحالة ، يحدد المدير المشكلة ويقوم بتحليلها ، ويخرج بالبدائل ويختار من بينها بنفسه . وهو لا يتيح للمروؤسين أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة في عملية اتخاذ القرار . وقد يستخدم المدير عملية القسر والاجبار لالزام المروؤسين بتقبل قراره .

### ٢ - المدير يحاول اقناع الآخرين بقراراته :

كما في الحالة السابقة ، يحدد المدير المشكلة بنفسه ويصل الى قرار بشأنها . وبدلاً من أن يعلن القرار ببساطة لمروؤسيه ، فإنه يحاول اقناعهم بقبول قراره . وفي هذه الحالة ، فإنه يتوقع أن يواجه بمعارضة من بعض مروؤسيه ، ويحاول من جأبه أن يخفف من حدة هذه المعارضة .

### ٣ - المدير يقدم أفكاره ويدعو للأسئلة :

هنا نجد المدير الذي وصل الى قرار ويبحث عن تأييد لأفكاره ، يهيئ الفرصة لمروؤسيه حتى يحصلوا على شرح واف لأفكاره وآرائه . فبعد أن يعرض أفكاره يدعو مروؤسيه لتوجيه ما يعن لهم من أسئلة .

---

(1) R. tannenbaum, et. al. ; Op ( Cit, pp . 69 - 72.

وتساعد عملية المناقشة كلا من المدير والمرؤوسين فى الكشف عن كل ما يدعم القرار

#### ٤ - المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتغيير :

يسمح هذا النوع من السلوك للمرؤوسين بأن يبذلوا بعض الجهد للتأثير على القرار . وفى هذه الحالة ، تظل المباشرة الى تحديد المشكلة وتشخيصها فى يد المدير . فقبل أن يضع المدير القرار فى صيغته النهائية ، فإنه يعرض قراره للمناقشة ليحصل على استجابات المرؤوسين الذين سينفذون القرار . فكأنه يقول : « أود أن أستمع الى رأيكم فى الخطة التى وضعتها وأقدر أفكاركم وآراءكم ، ولكنى سأحتفظ لنفسى باتخاذ القرار النهائى » .

#### ٥ - المدير يعرض المشكلة ويحصل على مقترحات ثم يتخذ القرار :

حتى هذه اللحظة نجد المدير يواجه الجماعة وفى جعبته الحل الذى وضعه ، ولكن فى هذه الحالة نجد الأمر مختلفا . فهنا تتاح الفرصة للمرؤوسين للمرة الأولى كى يقترحوا الحلول . ويتضمن الدور المبدئى للمدير التعرف على المشكلة وتحديدها ، فقد يذكر على سبيل المثال شيئا من هذا القبيل : « اننا نواجه بعدد من الشكاوى التى تثيرها الصحافة بخصوص سياستنا فى تقديم الخدمات . أين يكمن الخطأ ؟ وما هى الأفكار التى لديكم بشأن هذه المشكلة » ؟

وتتميز وظيفة الجماعة هنا بأنها تزيد من حصيلة المدير بالنسبة للحلول الممكنة للمشكلة ، فان الهدف هو الافادة من معلومات العاملين وخبراتهم ومن بين قائمة الحلول البديلة التى يقدمها المدير والعاملون يختار المدير ذلك الحل الذى يراه أكثر ملاءمة للموقف .

#### ٦ - المدير يعين الحدود ويدعو الجماعة لاتخاذ القرار :

عند هذه النقطة يكون المدير قد أعطى الجماعة الحق فى اتخاذ القرار . وقبل أن يقوم المدير بذلك ، يكون قد حدد المشكلة بنفسه

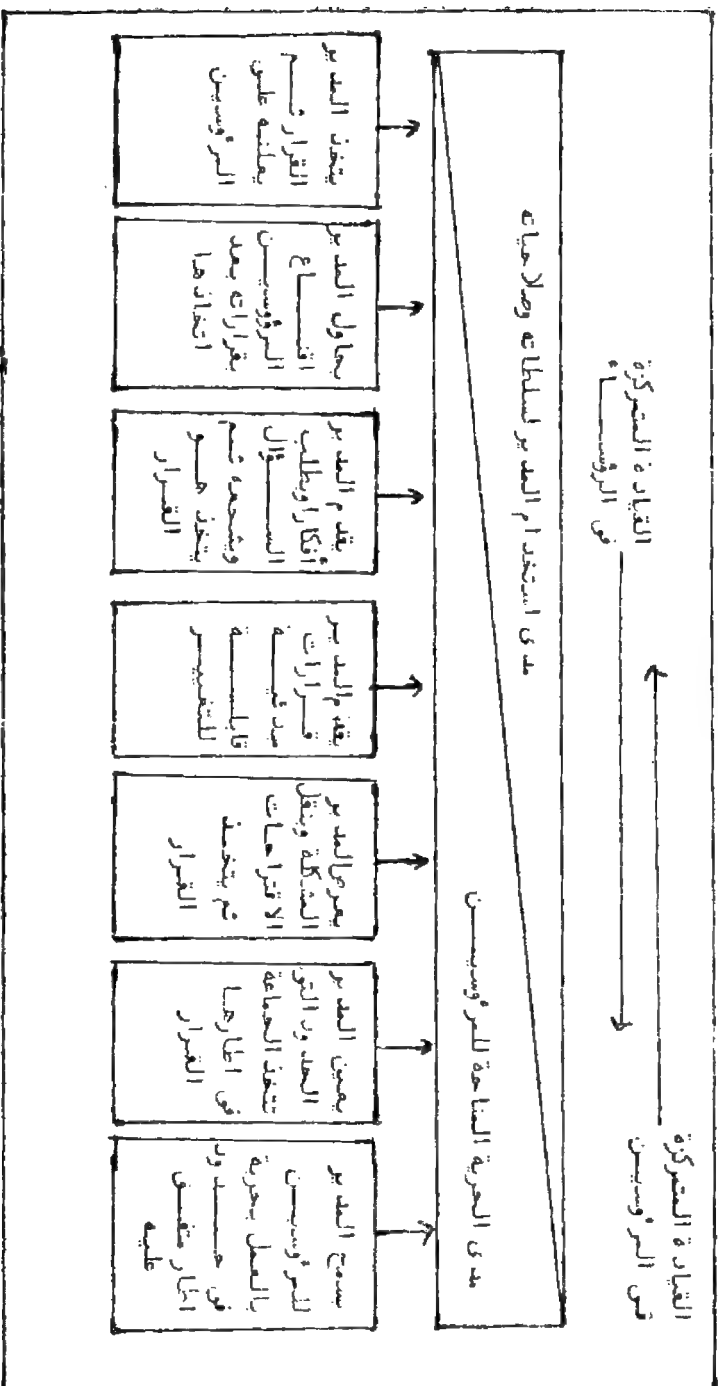
وعين الحدود التي يتخذ القرار في إطارها • وتتمثل هذه الحدود في شكل ميزانيات محددة أو ترقيات بأعداد محدودة أو التعيين في عدد معين من الوظائف مثلاً • ويترك المدير للجماعة حرية المناقشة والوصول إلى قرار مناسب للموقف في إطار الحدود المرسومة •

#### ٧ - المدير يسمح للجماعة باتخاذ القرارات في إطار الحدود المرسومة :

يمثل هذا الأسلوب درجة متطرفة لحرية الجماعة تقابلها أحياناً في بعض المنظمات الرسمية ، مثل ما يحدث في الأقسام العلمية بالجامعات ومراكز البحث العلمي • وهنا يقوم فريق من الأساتذة والخبراء أو الباحثين بالتعرف على المشكلة وتشخيصها ، والوصول إلى البدائل التي تساعد على حل المشكلة ، ثم اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة • والقيود هنا تفرض من رئيس المنظمة الذي يحددها لفريق الدراسة أو البحث • وعندما يشترك الرئيس في عملية اتخاذ القرار فإنه يقوم هنا بدوره كأحد أعضاء الفريق فقط ، ويساعد الجماعة للوصول إلى قرار دون أي تدخل من جانبه إلا بما يمليه عليه دوره كعضو في الجماعة



## السلوك القيادي



شكل رقم (١) - بنائ السلوك المتاحة للمدير في الواقع المختلفة



## الفصل الثالث

### القيادة الادارية في الاسلام

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر ، فهي تماما كالأدارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذى الهدف المشترك بين أفراد ذلك المجتمع . والاسلام يحرص على وجود نظام للجماعة ، ويبحث دائما على تحديد قيادة الجماعة من خلال اتفاق الجماعة ذاتها على اختيار شخص معين من بينها يتميز بحسن التوجيه والقيادة لشئون الجماعة . وتؤكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم فى قوله : « لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم » . كما روى قوله عليه الصلاة والسلام : « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا عليهم أحدهم » (١) .

\*\*\*

#### ● مقومات القيادة :

على الرغم من أن القادة يتميزون عادة بصفات شخصية معينة كالذكاء ، والدافعية ، والطموح ، والثقة بالنفس ، والمبادأة ، والاقناع ، والابتكار والاتزان الانفعالى ، والقدرة على اتخاذ قرارات ، والمرونة والتوافق ، وما أشبه ، وهذه كلها صفات ضرورية ، فقد ظل من الصعوبة بمكان تحديد صفات بعينها أو قائمة بخواص محددة أو سمات يجب أن تتوفر فى القادة فى كل زمان ومكان وموقف . كما يتعذر اختيار القادة على أساس توافر كل الصفات التى يتعذر حصرها والتى يندر أن تجتمع كلها فى شخص واحد بدرجة عالية ، وهذا ما سنناقشه فى الفصل التالى .

---

(١) أحمد ابراهيم أبو سن ، الادارة فى الاسلام . ص ٩٦

وازاء هذه الصعوبات فقد لجأ الفكر الادارى المعاصر الى تحديد بعض المهارات المكتسبة والضرورية ، والتي يجب أن يعمل القائد الادارى على اكتسابها لكي تتوفر له مقومات القيادة • وهذه المهارات هي :

- ١ - « المهارة السياسية أو الفكرية » ، وهى تختص بمعرفة القائد لبيئته السياسية والاجتماعية التى يعمل فى حدودها •
- ٢ - « والمهارة الانسانية » ، أى معرفته للجماعة التى يقودها •
- ٣ - « المهارة الفنية » ، أى لطبيعة العمل الذى يقوم به •

وسناقش فيما يلى هذه المهارات :

\*\*\*

### اولا - المهارة السياسية / الفكرية :

ونعنى بها القدرة على الاستبصار حتى تتضح الرؤية السياسية لدى القادة ، ومعرفة البيئة الاجتماعية التى يعمل فيها وما تحويه من قادة للرأى العام وكيفية اجتذابها واقتناعها للايمان بالهدف الذى يعمل القائد من أجله • كما تعنى القدرة على التوفيق وتحقيق التوازن بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع • وهى تعنى أيضا المهارة فى التخطيط بحذر وروية لضمان نجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء القيم والمبادئ والمعتقدات السائدة فى المجتمع •

وقد ظهرت هذه المقدرة السياسية للرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام كقائد لمسيرة الاسلام فى بدايته عند تخطيطه للدعوة الاسلامية وهى محاطة بالأعداء من كل جانب • وقد ظهرت هذه المقدرة التخطيطية والتنظيمية للدعوة الاسلامية فى مكة حتى خرج المسلمون من البيئة القرشية المعادية بأقل الخسائر ، وفى مجتمع المدينة المنورة حينما بدأ بالتآخى بين المهاجرين والأنصار ، وابرأم الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين من اليهود الذين يتعايشون مع المسلمين بالمدينة<sup>(١)</sup> •

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٢

وكانت سياسته تجاه المؤلفة قلوبهم نوعا فريدا من المهارة السياسية .  
« فقد كان يعطى من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم وهم واحد  
وثلاثون رجلا من سادة العرب تألفهم وتألف بهم قومهم ليرغبوهم فى  
الاسلام ، ولئلا تحملهم الحمية ، مع ضعف نياتهم على أن يكونوا ألبا  
مع الكفار على المسلمين ، وما منهم الا الشريف المسود والعالم والخطيب  
والشاعر والداهية الباقعة .. كما كان الرسول عليه الصلاة والسلام  
يكرم وفود العرب التى دانت للاسلام بعد فتح مكة ، ومنهم من يضيفه  
عشرة أيام كوفد عبد القيس ، ومنهم من يبالغ فى اكرامه كسلوك اليمن ،  
وانما سموا ملوكا لأن لكل واحد منهم واد يملكه بنا فيه » (١) .

وما يصح التمثيل به فى باب المهارة السياسية ما تحلى به من لين  
فى يوم الحديبية ، اذ خرج النبى عليه الصلاة والسلام الى مكة فى رحلة  
الحديبية حاجا لا غازيا .. يقول ذلك ويكرره ويقيم النواهد عليه  
لمن يسأله ، ويثبت نية السلم بالتجرد من السلاح ، الا ما يؤذن به لغير  
المقاتلين . فلم يفصل بهذه الخطة بين العرب وقريش وحسب ، بل بين  
قريش ومن معهم من الأحابيش ، وجعل الزعساء وذوى الرأى يختلفون  
فيما بينهم على ما يسلكون من مسالك فى دفعه أو قبوله أو مهادته ،  
وهو عليه السلام يكرر الوصية لأتباعه بالمسألة والصبر منعا للاتفاق  
بين خصومه على قرار واحد ، وقل من أتباعه من أدرك قصده ومرماه  
حتى الصفوة المختارين .

ولما اتفق الطرفان - المسلمون وقريش - على التعاون والتهادن ،  
كانت سياسة النبى صلى الله عليه وسلم فى الشروط التى طلبتها قريش  
غاية فى الحكمة والقدرة « الدبلوماسية » .. دعا بعلى بن أبى طالب  
فقال له : « اكتب : بسم الله الرحمن الرحيم » .

---

(١) محمد كرد على ، الاسلام والحضارة العربية ، ج ٢ . ( القاهرة  
مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٦٨ م ) ، ص ٩٩ - ١٠٠ .

فقال سهيل بن عمرو مندوب قريش « أمسك ! لا أعرف الرحمن الرحيم ، بل اكتب : باسمك اللهم » .

فقال انبى صلى الله عليه وسلم : « اكتب باسمك اللهم » .

ثم قال : « اكتب : هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو » . فقال سهيل : « أمسك .. لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك ، ولكن اكتب اسمك واسم أبيك » .

وروى أن عليا تردد فمسح النبي ما كتب بيده ، وأمره أن يكتب « محمد بن عبد الله - فى موضع محمد رسول الله » .

ثم تعاهدوا على أن من أتى محمدا من قريش بغير إذن وليه رده عليهم ، ومن جاء قريشا من رجال محمد لا يردونه عليه ، وأنه من أحب من العرب مخالفة محمد فلا جناح عليه ، وأن يرجع محمد وأصحابه عن مكة عامهم هذا على أن يعودوا إليها فى العام الذى يليه ، ويقيموا بها ثلاثة أيام ومعهم من السلاح السيوف فى قربها ، ولا سلاح غيرها<sup>(١)</sup> .

فلو أن النبي عليه الصلاة والسلام شرط على قريش أن ترد اليه من يقصدها من رجاله لنقض بذلك دعوى الهداية الاسلامية ، ونقص الوصف الذى يصف به المسلمين ، فان المسلم الذى يترك النبي باختياره ليلحق قريشا ليس بمسلم ، ولكنه مشرك يشبه قريشا فى دينها وهى أولى به من نبي الاسلام .

أما المسلم الذى يرد الى المشركين مكرها فانما الصلة بينه وبين النبي الاسلام وهو شئ لا سلطان عليه للمشركين ولا تنقطع الصلة فيه بالبعد والقرب . فان كان الرجل ضعيف الدين فقتلوه عن دينه فلا خير فيه ، وان كان وثيق الصلة فبقى على دينه فلا خسارة على المسلمين .

---

(١) عباس محمود العقاد ، العبقريات الاسلامية « موسوعة عباس محمود العقاد الاسلامية - مجلد » . ( بيروت : دار الكتاب العربى ، ١٩٧١ م ) ، ص ٧٣ - ٧٤

وما انقضت فترة وجيزة حتى علمت قريش أنها هي الخاسرة بذلك الشرط الذى حسبته غنما لها وخذلانا لمحمد صلوات الله عليه . . فان المسلمين الذين نفروا من قريش ولم يقبلهم محمد فى حوزته رعاية لعهد ، قد خرجوا الى طريق القوافل وهى أمان فى عهد الهدنة بين الطرفين ، فلا استطاع المشركون أن يشكوهم الى النبی لأنهم خارجون عن ولايته بحكم الهدنة ، ولا استطاعوا أن يحجزوهم فى مكة .

\* \* \*

### ثانيا : المهارة الانسانية :

تعنى المهارة الانسانية لدى القائد تلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات ، وهى صفة ضرورية تميز سلوك القائد عند اتصاله مع الأفراد والجماعات وتعامله معهم . وتستلزم هذه المهارة توافر الفهم المتبادل بين القائد وأفراد جماعته ، والقدرة على التأثير فيهم كي يقوموا بانجاز واجباتهم ومهامهم بصدق وأمانة واخلاص وتفانى ، لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة .

وتنعكس المهارة الانسانية للقائد فى سلوكه وأدائه لمهامه القيادية ، ولذلك فان من واجب القائد نحو رؤوسيه أن يقوم بالأمر الآتية (١) :

- ١ - أن يكون قدوة حسنة فى تصرفاته وسلوكه .
  - ٣ - أن يحسن معاملة رؤوسيه ويهتم بشئونهم وأن يكون عادلا فى معاملته لهم .
  - ٣ - أن يستشيرهم ويحترم آراءهم .
  - ٤ - أن يدرّبهم على القيام بمسئولياتهم .
  - ٥ - أن يثق فى قدراتهم ، فيفوض لهم بعضا من صلاحياته .
  - ٦ - أن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة .
- وفىما يلى مناقشة لهذه النقاط . . .

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١٠٥

## ١ - القدوة الحسنة :

من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة لمروؤسيه ، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية ، وأن يكون قوله وسلوكه مطابقا لما أنزل الله ، التزاما بقول الله سبحانه وتعالى :

﴿ يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون . كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾ .  
( الصف : ٢ - ٣ )

﴿ لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر ﴾ .  
( الأحزاب : ٢١ )

﴿ ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم ﴾ .  
( فصلت : ٣٤ )

﴿ الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين ﴾ .  
( آل عمران : ١٣٤ )

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم هو القدوة الحسنة لكل قائد جاء بعده ، وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله :

﴿ وإنك لعلی خلق عظیم ﴾ .  
( القلم : ٤ )

وفى قوله تعالى :

﴿ فيما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمنا فتوكل على الله ، إن الله يحب المتوكلين ﴾ .  
( آل عمران : ١٥٩ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

● عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : «أكمل المؤمنين إيمانا أحسنهم خلقا ، وخياركم خياركم لنسائهم» .  
( رواه الترمذی )

● « البر حسن الخلق ، والاثم ما حاك في نفسك ، وكرهت أن يطلع عليه الناس » .  
( رواه مسلم )

● « اتق الله حيثما كنت ، وأتبع السيئة الحسنة تمحها ، وخالف الناس بخلق حسن »  
( رواه الترمذی )

● عن أبي الدرداء رضى الله عنه : أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : « ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وإن الله يبغض الفاحش البذيء » ( الذى يتكلم بالفحش ) .  
( رواه الترمذی )

● وعن أبي هريرة رضى الله عنه قال : سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أكثر ما يدخل الناس الجنة ، قال : « تقوى الله وحسن الخلق » .

● وسئل عن أكثر ما يدخل الناس النار فقال : « الفم والفرج » .  
( رواه الترمذی )

● وعن أبي أمامة الباهلي رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « أنا زعيم ( ضامن ) ببيت فى ربض الجنة ( ما حولها ) لمن ترك المراء ( الجدال ) ، وإن كان محقا ، وبيت فى وسط الجنة لمن ترك الكذب ، وإن كان مازحا ، وبيت فى أعلا الجنة لمن حسن خلقه » .  
( رواه أبو داود )

● « انكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق » .  
( رواه البيهقى )

● « أوحى الله تعالى الى ابراهيم : يا خليلي حسن خلقك ولو مع الكفار ، تدخل مداخل الأبرار . فإن كلمتى سبقت لمن حسن خلقه أن أظله فى عرشى وأن أسكنه حظيرة قدسى وأن أدنيه من جوارى » .  
( رواه الترمذی )

● وعن جابر رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : « ان من أحبكم الى ، وأقربكم منى مجلسا يوم القيامة ، أحاسنكم أخلاقا ، وإن أبغضكم الى ، وأبعدكم منى يوم القيامة ، الثرثارون والمتشدقون والمتفيهقون » . قالوا : يا رسول الله . . قد علمنا الثرثارون والمتشدقون فما المتفيهقون ؟ قال : « المتكبرون » .

( رواه الترمذى )

● وعن عائشة رضى الله عنها ، قالت : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول « إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم »

( رواه أبو داود )

● « من عامل الناس فلم يظلمهم ، وحدثهم فلم يكذبهم ، فهو من كملت مروءته وظهرت عدالته ، ووجبت أخوته » .

( رواه أبو داود )<sup>(١)</sup>

ولقد جاء الخلفاء الراشدون من بعد رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام فألزموا أنفسهم بما التزم به الرسول عليه الصلاة والسلام من خلق وتواضع واستقامة — فكانوا لا يميزون أنفسهم عن جمهور الناس فى شيء من أمور الدنيا ، وكان إذا جاء أحدهم الى المجلس جلس حيث ينتهى به المجلس . وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يطلب من ولاته التواضع وحسن الخلق فيقول : أريد رجلا إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم ( أى يجمع بين الهيبة والتواضع ) .

## ٢ - حسن المعاملة والعدل والرحمة :

ينبغى للقائد أن يكون رحيما عادلا عندما يصدر حكما ، ويهتم بأمور رعيته ، ينصحهم ويوجههم أن أخطأوا ويشجعهم اذا أصابوا ،

(١) الأحاديث مأخوذة من : عز الدين بليق ، منهاج الصالحين من احاديث وسنة خاتم الانبياء والمرسلين ، ص ١٩٧ - ٢٠٠ .



ويناقشهم بالحسنى وسعة الصدر حتى يفتنهم أو يقتنع بآرائهم ، ولقد  
حث القرآن الكريم على هذه الصفات فى قوله :

﴿ واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين ﴾ .  
( الشعراء : ٢١٥ )

﴿ ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي  
هى احسن ﴾ .  
( النحل : ١٢٥ )

﴿ ان تبدوا خيرا او تخفوه او تعفوا عن سوء فان الله كان  
عفوفا قديرا ﴾ .  
( النساء : ١٤٩ )

﴿ وان عاقبتهم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ، ولئن صبرتم لهي خير  
للسابرين ﴾ .  
( النحل : ١٢٦ )

﴿ محمد رسول الله ، والذين معه اشداء على الكفار رحماء  
بينهم .. ﴾ .  
( الفتح : ٢٩ )

﴿ وجزاء سيئة سيئة مثلها ، فمن عفا واصلح فاجره على الله ،  
انه لا يحب الظالمين ﴾ .  
( الشورى : ٤٠ )

﴿ .. واذا قتلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى .. ﴾ .  
( الانعام : ١٥٣ )

﴿ وقل لعبادى يقولوا التى هى احسن .. ﴾ .  
( الاسراء : ٥٣ )

﴿ .. فليتقوا الله وليقولوا قولا سديدا ﴾ .  
( النساء : ٩ )

﴿ .. واذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل .. ﴾ .  
( النساء : ٥٨ )

ومن الحديث النبوى الشريف :  
● عن عائشة رضى الله عنها أنها قالت : ما ضرب رسول الله صلى

الله عليه وسلم شيئاً قط بيده ، ولا امرأة ولا خادماً ، الا أن يجاهد في سبيل الله ، وما نيل منه شيء قط فينتقم من صاحبه ، الا أن ينتهك شيء من محارم الله تعالى ، فينتقم الله تعالى . ( رواه مسلم )

● وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : كَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَحْكِي نَبِيًّا مِنَ الْأَنْبِيَاءِ ، صَلَوَاتُ اللَّهِ وَسَلَامُهُ عَلَيْهِمْ ، ضَرَبَهُ قَوْمُهُ فَأَدَهُوهُ ، وَهُوَ يَسْحَحُ الدَّمَ عَنْ وَجْهِهِ ، وَيَقُولُ : « اللَّهُمَّ أَغْفِرْ لِقَوْمِي فَإِنَّهُمْ لَا يَعْلَمُونَ » . ( متفق عليه )

● وعن جرير بن عبد الله رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « مَنْ لَا يَرْحَمُ النَّاسَ لَا يَرْحَمَهُ اللَّهُ » . ( متفق عليه )

● « قَالَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ : سَبَقَتْ رَحْمَتِي غَضَبِي » . ( رواه مسلم )

● « مَنْ لَا يَرْحَمُ لَا يَرْحَمُ ، وَمَنْ لَا يَغْفِرُ لَا يَغْفِرُ لَهُ » (١) . ( رواه أحمد )

● « لَا تَنْزِعِ الرَّحْمَةَ إِلَّا مِنْ شَقِيٍّ » . ( رواه أبو داود )

● وعن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : « سَبْعَةٌ يَظْلِمُهُمُ اللَّهُ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ : إِمَامٌ عَادِلٌ ، وَشَابٌ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ ، وَرَجُلٌ قَلْبُهُ مُعَلَّقٌ بِالْمَسَاجِدِ ، وَرَجُلَانِ تَحَابَا فِي اللَّهِ اجْتَمَعَا عَلَيْهِ وَتَفَرَّقَا عَلَيْهِ ، وَرَجُلٌ دَعَتْهُ امْرَأَةٌ ذَاتُ حَسَنِ وَجْهٍ فَقَالَ : إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ ، وَرَجُلٌ تَصَدَّقَ بِصَدَقَةٍ فَأَخْفَاهَا حَتَّى لَا تَعْلَمَ شِمَالُهُ مَا تَنْفَقُ يَمِينُهُ ، وَرَجُلٌ ذَكَرَ اللَّهَ خَالِيًا فَفَاضَتْ عَيْنَاهُ » . ( متفق عليه )

---

(١) « يرحم » و « يغفر » الأولى - فى كل - بفتح الياء والثانية بضمها .

● وعن أبي هريرة رضى الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : « والذي نفسى بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم » (رواه مسلم) (١)

وقد أوصى عمر بن الخطاب رضى الله عنه واليه على مصر فقال : « أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلِكَ ومن لك فيه هوى من رعيتك فأنك لا تفعل تظلم . ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده ، ومن خصمه الله أدهض حجته ، وكان لله حرباً حتى ينزع أو يثوب . وليكن أحب الأمور اليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية ، ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء . فان في ذلك ترهيدا لأهل الاحسان في الاحسان ، وتديرا لأهل الاساءة على الاساءة وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه » (٢) .

وروى عن الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام قوله : « أرحم أمتى بآمتى أبو بكر وأشدهم في دين الله عمر ، ان الله تعالى جعل الحق على لسان عمر وقلبه ، وأصدقهم حياء عثمان ، وأقضاهم على .. » (٣) .

وكان عمر يعرف شدته وشعور الناس من حوله ، فيتوجه في خشوع الى الله ويقول : « اللهم انى غليظ فلينى ، اللهم انى ضعيف فقونى ، اللهم انى بخيل فسخنى » (٤) .

### ٣ - الشورى والمشاركة :

وهى واجب على القائد أن يستشير جماعته ، لأن العقل البشرى لا يحيط بكل أمر من الأمور ، ولأن رأى الجماعة خير من رأى الفرد ،

(١) الاحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، مرجع سابق ، ص ٢٤٨ - ٢٥٤

(٢) (٤٦٣٠٢) أحمد ابراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ - ١٠٨

وهي مبدأ من مبادئ الاسلام ، والأخذ بها الزام وفريضة ، ومبدأ الشورى لا شك ظاهرة صحية فى الادارة ، فهو يجعل المواطن ايجابيا وفعالا ومسهما بدور بارز فى ادارة المنظمات كما يجعل المسئولين فى ادارة المنظمات الادارية الاسلامية ملتزمين به كفريضة فرضها الله على المجتمع المسلم وكأسلوب يشرك الأفراد العاملين فى تحمل المسئولية الادارية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء .

ويبحث الاسلام على الشورى فى مهام الأمور على الاطلاق ، وفى قسنتها من غير شك شئون السياسة والحكم ، وينهى عن الاستبداد فيها بالرأى ، فيأمر الله تعالى نبيه محمدا صلى الله عليه وسلم ، مع أنه معصوم من الزلل ولا يسير الا على هدى من ربه ، بأن يشاور أصحابه فى الأمر ، فيقول تعالى :

﴿ فيما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فاذا عزمتم فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين ﴾ . ( آل عمران : ١٥٩ )  
ويبين القرآن الكريم أسى صفات المؤمنين الصادقين ، فيذكر من بينها أن أمورهم شورى بينهم ، فيقول :

﴿ فما أوتيتهم من شىء فمتاع الحياة الدنيا ، وما عند الله خير وابقى للذين آمنوا وعلى ربهم يتوكلون . والذين يجتنبون كبائر الاثم والفواحش واذا ما غضبوا هم يغفرون . والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ﴾ .  
( الشورى : ٣٦ - ٣٨ )

فالشورى كما هو واضح فى الآية من سمات المؤمنين الأصلية ، ولا يمكن أن يوجد نص أبلغ فى تعميم الشورى كالنص السابق . فالآية الكريمة تذكر ان أمر المؤمنين شورى بين المؤمنين ، فكل قضية تعم المؤمنين تحمل بالشورى بين المؤمنين . ولقد كان رسول الله صلى الله عليه

وسلم يستشير أصحابه في كل أمر لم يرد فيه تنزيل صريح من الله سبحانه وتعالى .

ومن أمثلة ذلك ما حدث في غزوة بدر حين نزل الرسول بجيشه على أول ماء من بدر فجاء الخباب بن المنذر إليه وقال له : يا رسول الله .. أرايت هذا المنزل أهو منزل أنزلك الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ فقال النبي عليه الصلاة والسلام : « بل هو الرأي والحرب والمكيدة » . فقال ابن المنذر : يا رسول الله .. فإن هذا ليس بمنزل ، فانهض بالناس حتى تأتي أدنى ماء من القوم فننزله ثم نعور ما وراءه من القلب ( الآبار ) ثم نبني عليه حوضا فنملك ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون » . فقال له النبي صلى الله عليه وسلم : « لقد أشرت بالرأي » وفعل كما قال<sup>(١)</sup> .

وكذلك سار على الدرب أبو بكر وعمر وعثمان وعلى في فسح المجال للمسلمين ليدلوا بآرائهم في كل أمر هام . من ذلك ما حدث في عهد عمر حين حرر المسلمون بلاد العراق من حكم الفرس ودخل أكثر أهلها في دين الله . رأى عمر ألا يقسم أرضها الزراعية بين المجاهدين وأذن تظل كما هي بأيدي أصحابها ، ثم ترد الضرائب المأخوذة عليها الى بيت المال فتقسم بين الناس جميعا كل منهم ونصيبه المفروض . وكان يرى أن تقسيم الأرض بين المجاهدين سيقعد بهم عن الجهاد أولا ، وينقص غلة الأرض لقلّة خبرة المجاهدين بالزراعة ثانيا ، ويساعد على إيجاد طبقة من الاقطاعيين في الاسلام ثالثا ، كما أنه سيدع الآخرين الذين لم يملكوا ضائعين ، ويحرم الأجيال الوافدة من حقها ورزقها .. وعارض رأى عمر هذا نفر من الصحابة ، وكانوا كلما علا صوتهم واستمرت معارضتهم له قال عمر في هدوء : « انما أقول رأيي الذي رأيته » . وانفض الجميع من غير اتفاق على كلمة .

---

(١) احمد إبراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١٠٨

وفى اجتماع آخر ، وكان عمر قد دعا فريقا من الأنصار والمهاجرين  
المشهود لهم بالحكمة ونضج التجربة ، خشي عمر أن يجامله أحد فى رأيه  
بوصفه أمير المؤمنين ، فبدأ الحديث قائلا : « انى دعوتكم لتشاركونى  
أمانة ما حملت من أموركم ، فانى واحد كأحدكم ، وأتم اليوم تقرون  
بالحق . خالفنى من خالفنى ، ووافقنى من وافقنى ، لست أريد أن  
تتبعوا هواى ، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق . فوالله لئن كنت نطقت  
بأمر أريده ، فما أريد به الا الحق » (١) .

فلقد أخذ الخلفاء الراشدون بسبب الشورى فى شئون الحكم ،  
وخاصة فى الخطير منها . وفى التاريخ الاسلامى العديد من الأمثلة الدالة  
على حرصهم على العمل بهذا المبدأ القويم ، غير أنه يلاحظ فى هذا  
الصدد أمران :

الأمر الأول ، أنه لم تكن للشورى مجالس خاصة مؤلفة عن طريق  
التعيين أو الانتخاب ، كما هو الحال فى مجالس الشورى والمجالس  
النيابية وما إليها فى الأمم الحديثة . وانما كان على الخلفاء حينما يرون  
مقتضيا للاستشارة يستشيرون أحيانا من يثقون به ويطمئنون الى رأيه  
وعلمه وخبرته وكفايته . ويعلمون أحيانا أخرى عن اجتماع عام فى  
المسجد أو فى مكان ما ، فيفد اليه عدد كبير من المسلمين ، فيعرضون  
عليهم ما يودون الاستشارة بما يراه المجتمعون بشأته .

والأمر الثانى ، أن الخليفة كان اذا اقتنع برأى عمل به ولو كان  
مخالفا لرأى من استشارهم ، لأن الخليفة هو نفسه مجتهد ، وله الحق  
فى أن يستنبط الأحكام الشرعية من مصادرها ، ويطبقها على ما يجد من  
القضايا . ومن ناحية أخرى ، فإن الخليفة مسئول أمام الأمة عن نتائج  
أعماله ، ولا يتفق مع المدالة أو مع المنطق فى شئ أن يلزم الخليفة  
بالعمل برأى مخالف لرأيه ثم يحاسب على نتائج هذا العمل .

ولقد ذكر لنا التاريخ أحداثاً كثيرة عمل فيها الخلفاء الراشدون  
بالرأى الأول ، أى الأخذ بالشورى ، كما أن هناك أحداثاً أخرى تشير  
الى أن الخلفاء الراشدين عملوا برأيهم مع مخالفته لرأى الآخرين ،  
وتحملوا تبعه أعمالهم ، فقد جعل عمر بن الخطاب الشورى حقاً لأهلها ،  
ويظهر ذلك من هذين المثالين :

( أ ) كان أصحاب مجلس « عمر » هم العلماء شيوخا كانوا  
أو شباباً .

(ب) يوم سافر الى الشام وسمع بالطاعون استشار خيار الأنصار  
فاختلفوا ، وخيار المهاجرين فاختلفوا ، ثم جمع مشيخة الفتح فاستشارهم  
فأجمعوا على العودة ، فرجع (١) .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يطبق مبدأ الشورى والمشاركة،  
ليس فقط فى ما يود سماع رأى المسلمين فيه ، ولكنه يطلع الجماعة على  
قراراته ويوفر لهم أسباب اتخاذها حتى يكونوا على علم بها وحتى  
يناقشوه فيها ، فإن أقروه عليها كان بها ، وإن رأى الجماعة رأياً آخر  
تبناه وعمل على تنفيذه ، وبذلك كان عمر قريباً من جماعته .

ويذكر لنا التاريخ أحداثاً عمل فيها الخلفاء الراشدون برأيهم مع  
مخالفته لرأى الآخرين ، وتحملوا تبعه أعمالهم . وأظهر مثال لذلك  
تصرف أبى بكر الصديق رضى الله عنه فى « حروب الردة » ، وهى  
الحروب التى أعلنها الصديق عقب وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام ،  
فى عدة قبائل من العرب ارتد بعضها عن دينه ، وامتنع كثير منها عن أداء  
الزكاة مع بقاءه على عقيدة الاسلام . فقد كان رأى من استشارهم  
الصديق من الصحابة أنه لا طاقة للمسلمين بمحاربة هذه القبائل ، وأنه  
لا تجوز محاربة من امتنع عن أداء الزكاة مع بقاءه على عقيدة الاسلام ،

---

(١) سعيد حوى : دروس فى العمل الاسلامى . ( حلب : دار السلام  
للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨١ م ) ، ص ٤٤ - ٥٥ .

محتجين بقوله عليه الصلاة والسلام : « أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا اله الا الله محمد رسول الله ، فإن قالوها عصموا مني دماءهم وأموالهم الا بحق » • ولكن الصديق رأى أنه من الواجب محاربتهم جميعا حتى يرد للاسلام هيئته ويحفظ قدسية شعائره وأركانها ، ولا يفتح ثغرة للاستهانة بتعاليمه •

ويرى بعض الكتاب ، أن الذين يحتجون بحادثة أبي بكر يوم الردة على أنه لا عبرة برأى الأكثرية ، وأن الشورى معلمة للأمير وليست ملزمة ، هم مخطئون • فإن أبا بكر لم يبال برأى الأكثرية لوجود النص : « أمرت أن أقاتل الناس » ، « ويؤتوا الزكاة » ، ثم لم يكذب أبو بكر يناقش الناس حتى اقتنعوا (١) •

الشورى هي أساس الحكم الصالح ، وهى السبيل الى تبين الحق ومعرفة الآراء الناضجة ، أمر بها القرآن وجعلها عنصرا من العناصر التى تقوم عليها الدولة الاسلامية • وقد كان النبى صلى الله عليه وسلم يشاور أصحابه فيما لم ينزل عليه فى الوحي ، وكان فى بعض الأحيان يعدل عن رأيه ويأخذ برأى أصحابه • وقد حدث أن أخذ برأيه ورأى أبى بكر فى حادثة أسرى بدر ، ورفض العمل برأى عمر ومن رافقه ، فنزلت آيات تعتب على النبى صلى الله عليه وسلم فى أنه لم يأخذ برأى الآخرين (٢) •

« ما كان لنبي أن يسرى له أسرى حتى يشخن فى الأرض ، يريدون عرض الدنيا والله يريد الآخرة ، والله عزيز حكيم • لولا كتاب من الله سبق لبسكم فيما أخذتم عذاب عظيم » • ( الأنفال : ٦٧ - ٦٨ )

ومن هنا كانت الشورى أصلا فى ادارة الشؤون الاجتماعية ، وكان تحرى الحق أو الموافقة فى المصلحة من ألزم الواجبات على صاحب

(١) المرجع السابق ، ص ٥٦ •

(٢) محمود شلتوت ، الاسلام عقيدة وشريعة ( ط ٨ ) • ( القاهرة :

دار الشروق ، ١٩٧٥ م ) ، ص ٤٣٩ - ٤٤٠ •



الأمر • وقد درج على ذلك أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم من بعده ، فكان أبو بكر يستشير الصحابة فيما يعرض له من شئون الجماعة ، وكان يأخذ برأى غيره متى بدت آيات الحق فيه • وكان عمر يجمع كبار الصحابة في عهده وكان يسئلهم من الخروج من المدينة لاماكان حاجته الى استشارتهم •

وكان الأساس في الشورى كفالة الحرية التامة في ابداء الآراء ما لم تنس أصلا من أصول العقيدة أو العبادة • ولم يضع القرآن ، ولا الرسول صلى الله عليه وسلم للشورى نظاما خاصا ، وانما هو النظام الفطرى •• فيجمع الرسول أو الخليفة من بعده — أصحابه ، وي طرح عليهم القضية ، ويبدون آراءهم فيها ، ومتى أجمعوا على رأى ، أو ترجح عندهم رأى عن طريق الأغلبية ، أو عن طريق قوة البرهان ، أخذ به والتزم به الخليفة أو القائد •

وقد ترك هذا الجانب من غير أن يوضع له نظام خاص ، لأنه من الشئون التى تتغير فيها وجهة النظر بتغير الموقف وتغير الأجيال والتغير الاجتماعى • فلو وضع نظام محدد للشورى فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم أو فى عهد الخلفاء الراشدين لآخذ أصلا وبراسا لا يحدد عنه من يجرى بعدهم ، ويكون ذلك التضيق كل التضيق عليهم • فالشورى من الأمور التى تركت نظمها دون تحديد ، رحمة بالناس وتوسعة عليهم ، وتمكيننا لهم من اختيار ما يتاح للعقول وتدركه البشرية الناضجة • وما دام المقصود هو أصل المشورة ، والوصول بها الى قوانين التنظيم العادل التى تجمع الأمة أو الجماعة ولا تفرقها ، التى تعم وتبنى ، ولا تهدم أو تدمر ، فالأمر فى الوسيلة سهل ميسور •

وبتقرير القرآن مبدأ الشورى ، قضى الاسلام على عدو الانسانية ومفسدها ، وهو : الاستبداد بالرأى والحكم ، واحتكار التشريع والادارة وتصرف الأمور • وبهذا يحقق الاسلام للفرد كرامته وحرية الفكرية ، وللجماعة حقها الطبيعى فى تدبير شئونها • والشورى التى لا يجد

المخلصون في جوها متنفسا يكشفون فيه عن عبث العاثرين ، وفساد  
المفسدين ، لا قيمة لها عند الله . والشورى التي يلبس المنافسون في  
جوها مسوح الصدق والاخلاص ، ويكتنون عن الحاكم المخلص بذور  
« الشر والفساد ، لا قيمة لها عند الله (١) » .

#### ٤ - التدريب :

إذا ما تساءلنا عما يجعل الناس يسلكون بطريقة معينة في حياتهم  
المهنية والاجتماعية ، فانا نجد الرد على هذا التساؤل هو ببساطة : أنهم  
« تعلموا » ان يسلكوا بالطريقة التي يتبعونها في حياتهم . وعندما  
يلتحق الشخص بعمل في مؤسسة ما أو يبدأ في عمل جديد ، فانه يجلب  
معه خبراته الفريدة وما تعلمه من سلوك ، بما يتضمن مهاراته الفيزيائية  
( الجسمية ) ، والمعرفة التي اكتسبها ، والمهارات اللغوية والتعبيرية ،  
والانفعالات والاهتمامات ، والاتجاهات ، والدافعية والعادات ، والقيم ،  
وغير ذلك من أنماط السلوك . أما عن التعلم المستحدث الذي يكتسبه  
الفرد بعد الالتحاق بالعمل فانه يتخذ طريقه باحدى وسيلتين : اما من  
خلال الخبرات اليومية ، أو نتيجة للتدريب المنظم .

ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومي أكثر الوسائل تأثيرا في  
تنمية المهارة المتخصصة في بعض الأعمال ، أو على الأقل في بعض  
جوانبها . والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله  
يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعارف الفنية ، ويكتسب من  
الدروس العملية الشيء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسائل أخرى .  
ومن ناحية أخرى ، فبالنسبة للكثير من الأعمال فان التدريب المخطط  
المنظم يتيح الفرصة للعاملين كي يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة  
لانجاز العمل بنجاح ، دون اضاعة الوقت والجهد فيما لا طائل منه .  
وأيا كان الهدف من برامج التدريب ، فانه ينبغي أن يقوم البرنامج على

(١) المرجع السابق ، ص ٤٤٠ - ٤٤٢

أسس ومبادئ قوية سليمة تؤدي الى عملية « تعلم » انسانية حقيقية (١) .

وطالما أن التدريب يقوم أساسا على مبادئ وأسس « التعلم » ، فانه يبدو من المفيد أن نبرز أسس عملية التعلم وطبيعتها والعوامل التي ترتبط بها ، قبل أن تناقش تفاصيل عملية التدريب .

« التعلم » في حياتنا اليومية هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته ، وهو العنصر أو العامل الذي يحدد أداء الفرد في أية لحظة من لحظات الحياة وفي أى موقف . ومن الناحية العلمية ، فالتعلم عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة ، وانما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها . فما نلاحظه في موقف التعلم هو « الأداء » ، وهو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين ، وتكون قابلة للقياس . فالأداء أو الانجاز هو قياس السلوك الملاحظ . « فالتعلم تغير في الأداء » . وهذا تعريف اجرائي ، لأنه يحدد لنا مفهوم التعلم كما نلاحظه وكما نقيسه في المواقف التعليمية المختلفة . ولا يقصد بالتغير في الأداء أنه قاصر على التعديل في نمط السلوك الفطري لدى الكائن الحي ، بل يشمل أمورا أخرى مثل تعديل نمط السلوك المكتسب والتعلم يصاحب الانسان طوال حياته ، طالما أنه مرتبط ببيئة متحضرة متغيرة تامة ، فهو وظيفة رئيسية في حياة الانسان .

واذا ما رجعنا الى النظريات المختلفة للتعلم نلاحظ اختلافات جذرية في آراء العلماء الذين قدموا هذه النظريات - وأهمها « نظرية الارتباط » ، و « نظرية الاقتران » ، و نظرية الاشتراط » ، و « نظرية المثير والاستجابة » ، و « نظريات المجال » - فهي تختلف من حيث المنهج أو الاطار النظري أو القوانين السائدة . وهذا ما يدعو الى القول بأنه كان من المتعذر الخروج بتعميمات عن

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، علم النفس والكفاية الانتاجية .  
القاهرة : مكتبة وهبه ، ١٩٨١ م ، ص ٣٩٥ - ٣٩٦ .

التعلم الانساني للتطبيق على مستوى عام • وعلى الرغم من ذلك فقد أمكن وضع تسع مبادئ كتعميمات مفيدة ، تعبر عن آراء معظم نظريات التعلم ، وفيما يلي هذه التعميمات (1) :

● يتعلم الدارس ما يفعله هو نفسه •

● يتقدم التعلم بفعالية وكفاءة عندما يعقب الاستجابة الصحيحة للدارس تدعيم فوري •

● من شأن تكرار تدعيم الاستجابة أن يقرر مدى الملاءمة والصحة في تعلم الاستجابة •

● من شأن الممارسة في مواقف عديدة أن تزيد من مدى المواقف التي يمكن تطبيق التعليم فيها •

● تؤثر ظروف الدافعية على فاعلية الثواب ، وتقوم بدور أساسي في تقرير انجاز السلوك المتعلم •

● التعليم المجدي - أي المترادف مع الفهم - هو أكثر ثباتا واستمرارا وأثرا مما للتعلم القائم على الحفظ والاستظهار بشتى وسائله • وهنا ينبغي مساعدة الدارس أو تشجيعه للخروج بملخص لموضوع الدراسة أو المبادئ الأساسية السائدة ، وذلك لمعاوته في تنظيم ما تعلمه •

● من شأن ادراك الدارس لما تعلمه أن يقرر مدى السرعة والفعالية في تعلمه • وهنا ينبغي معاونة الدارس على أن يميز المثيرات الهامة في كل موقف ، حتى ترابط مع الاستجابات الملائمة

---

(1) R. Silverman ; « Learning Theory Applied to Training » , in C. Otto, And O. Glaser ( eds. ) ; **The Management of Training** ( Mass : Addison - Wesley, 1970 ), Ch. 8.

● يتعلم الناس بفاعلية كبيرة عندما يتم التعلم فى حدود طاقاتهم  
وامكافاتهم دون ضغط أو عجلة .

● هناك أنواع مختلفة من التعلم مما قد يستلزم عمليات تدريبية  
مختلفة .

ويكتسب الانسان العلم أو المعرفة من مصدرين رئيسيين :  
مصدر الهى ، ومصدر بشرى . وهذان النوعان من العلم متكاملان ،  
ويرجعان أساسا الى الله سبحانه وتعالى ، الذى خلق الانسان وأمده  
بأجهزة وأدوات للادراك واكتساب العلم<sup>(١)</sup> . ونعنى بالعلم الصادر  
من مصدر الهى ذلك النوع من العلم الذى يأتينا مباشرة من الله سبحانه  
وتعالى عن طريق الوحي أو الالهام أو الرؤيا الصادقة . أما العلم الصادر  
من مصدر بشرى فهو ذلك النوع من العلم الذى يتعلمه الانسان من  
خبراته الشخصية فى الحياة ، ومن مجهوده الخاص فى الاستطلاع  
والملاحظة ومحاولة حل ما يواجهه من مشكلات عن طريق المحاولة  
والخطأ ، أو عن طريق التربية والتعليم من الوالدين ومن المؤسسات  
التعليمية ، أو عن طريق البحث العلمى .

ومن أعظم النعم التى خص الله تعالى بها الانسان ، وميزه بها  
على الحيوان ، هى قدرته على تعلم اللغة . فاللغة هى أداة الانسان  
الرئيسية فى التفكير واكتساب المعرفة وتحصيل العلوم . فاللغة قد  
مكنّت الانسان من تناول جميع المفاهيم فى تفكيره بطريقة رمزية ،  
مما ساعده على أن يحقق ما حققه من تقدم هائل فى اكتساب المعرفة  
وتحصيل العلم والتكنولوجيا<sup>(٢)</sup> .

---

(١) عبد الفتاح جلال ، من الأصول التربوية فى الاسلام . ( سرس  
البيان : المركز الدولى للتعليم الوظيفى للكبار فى العالم العربى ، ١٩٧٧ ) .  
ص ٩٤ .

(٢) محمد عثمان نجاتى ، القرآن وعلم النفس . ( القاهرة :  
دار الشروق ، ١٩٨٢ ) ، ص ١٤٢ .

ولما كان للغة هذا القدر العظيم من الأهمية فى حياة الانسان ،  
وفى تسكينه من التقدم المستمر فى تعلمه وتفكيره ، فقد كان أول شيء  
علمه الله تعالى لآدم عليه السلام هو أسماء جميع الأشياء :

﴿ وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئوني بأسماء  
هؤلاء ان كنتم صادقين . قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا ، انك انت  
العليم الحكيم . قال يا آدم انبئهم بأسمائهم ، فلما أنباهم بأسمائهم قال ألم  
أقل لكم انى أعلم غيب السموات والأرض وأعلم ما تبذرون وما كنتم تكتمون ﴾ .  
( البقرة : ٣١ - ٣٣ )

وللتنويه بأهمية اللغة فى حياة الانسان ، فإن أول سورة نزلت من  
القرآن الكريم كانت تحت على القراءة ، وتشير الى فضل الله تعالى على  
الانسان اذ أوجد فى طبيعته القدرة على تعلم اللغة . قال تعالى :

﴿ اقرأ باسم ربك الذى خلق . خلق الانسان من علق . اقرأ وربك  
الاکرم . الذى علم بالقلم . علم الانسان ما لم يعلم ﴾ .  
( العلق : ١ - ٥ )

ونوه القرآن أيضا بتميز الانسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة  
على تعلم اللغة واستخدامها فى التعبير عن نفسه :  
( الرحمن : ٢ - ٣ ) ﴿ خلق الانسان . علمه البيان ﴾ .

\* \* \*

## ● طرق التعلم في القرآن :

يتعلم الانسان بطرق مختلفة .. فقد يتعلم عن طريق « التقليد والمحاكاة » ، فالطفل عادة يقلد الكبار ويتعلم منهم الكثير من العادات وأنماط السلوك . ويتعلم الانسان أيضا عن طريق « التجربة العملية والمحاولة والخطأ » كثيرا من الحلول المفيدة للمشكلات التي يواجهها في حياته . كما أن الانسان يتعلم أيضا عن طريق « التفكير » والاستدلال العقلي<sup>(١)</sup> . وفيما يلي شرح موجز لهذه الوسائل :

### ( أ ) التقليد :

يتعلم الانسان الكثير من سلوكه وعاداته في المرحلة المبكرة من حياته عن طريق تقليد والديه وأخوته وأفراد أسرته والمحيطين به . وقد ذكر القرآن الكريم مثالا يبين كيف يتعلم الانسان عن طريق التقليد ، وذلك حينما قتل قابيل أخاه هابيل ولم يعرف كيف يتصرف في جثة أخيه ، فبعث الله تعالى غرابا ينش في الأرض ليدفن غرابا ميتا ، فتعلم منه قابيل كيف يوارى جثة أخيه :

« فبعث الله غرابا يبحث في الأرض ليريه كيف يوارى سواة أخيه ، قال ياويلتي أعجزت أن اكون مثل هذا الغراب فاوارى سواة أخى ، فأصبح من النادمين » .  
( المائدة : ٣١ )

ولما كان الانسان يميل بطبيعته الى التقليد ، ويتعلم كثيرا من سلوكه عن طريق التقليد ، كان للقدوة الحسنة أهمية كبيرة في التربية والتعليم . وقد كان النبي عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة للصحابة ، يتعلمون منه كيف يؤدون العبادات . فكانوا يرونه - مثلاً - وهو يتوضأ ، وهو يصلى ، وهو يؤدي شعائر الحج ، فكانوا يتعلمون منه عن طريق تقليده والاقتداء به . وقد أوصانا القرآن بالاقتداء بالرسول عليه الصلاة والسلام :

(١) المرجع السابق ، ص ١٤٥ - ١٤٦ .

﴿ لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا ﴾ .  
( الأحزاب : ٢١ )

### ( ب ) التجربة العملية والمحاولة والخطأ :

يتعلم الانسان أيضا عن طريق التجربة العملية في مواجهة مشكلات الحياة المختلفة ومحاولة حلها • ويقابل الانسان في حياته دائما مواقف جديدة لم يسبق له مواجهتها أو الاستجابة لها أو التصرف حيالها • ويتوافق الانسان لمثل هذه المواقف الجديدة بأن يحاول القيام باستجابات مختلفة لها • فيخطئ في بعضها ، وقد يصيب في البعض الآخر • وهكذا يتعلم الانسان من خلال ما يسمى « بالمحاولة والخطأ » ، استجابات جديدة للمواقف الجديدة ، وحلولا لما يواجهه من مشكلات •

ولقد حث القرآن الكريم في كثير من آياته على السير في الأرض ، والملاحظة ، والتفكير في آيات الله في الكون بقوله :

﴿ قل سيروا في الأوص فانظروا كيف بدأ الخلق .. ﴾ .  
( العنكبوت : ٢٠ )

﴿ قل انظروا ماذا في السموات والأرض .. ﴾ .  
( يونس : ١٠١ )

﴿ او لم ينظروا في ملكوت السموات والأرض وما خلق الله من شيء .. ﴾ .  
( الأعراف : ١٨٥ )

﴿ يعلمون ظاهرا من الحياة الدنيا وهم عن الآخرة هم غافلون ﴾ .  
( الروم : ٧ )

ويقول «القرطبي» في تفسير « يعلمون ظاهرا من الحياة الدنيا » :  
« يعنى أمر معاشهم ودنياهم : متى يزرعون ، ومتى يحصدون ، وكيف يفرسون ، وكيف يبنون »<sup>(١)</sup> .

(١) تفسير القرطبي ، ج ١٤ ، ص ٧ .



وقال « ابن كثير » فى تفسير ذلك : « أى أكثر الناس ليس لهم علم الا بالدنيا وأكسابها وشؤونها وما فيها ، فهم حذاق أذكاء فى تحصيلها ووجوه مكاسبها » (١)

### ( ج ) التفكير :

يتميز الانسان عن الحيوان بما وهبه الله من عقل ، ومن قدرة على التفكير تمكنه من النظر والبحث فى الأشياء والأحداث ، واستخلاص الكليات من الجزئيات ، واستنباط النتائج من المقدمات . ان قدرة الانسان على التفكير هى التى جعلته أهلا للتكليف بالعبادات ، وتحمل مسؤولية الاختيار والارادة .

ولقد حث الله تعالى الانسان على التفكير فى الكون ، والنظر فى الظواهر الكونية المختلفة ، وتأمل بديع صنعه ، ومحكم نظامه ، وكذلك حثه على تحصيل العلم ومعرفة سنن الله وقوانينه فى جميع ميادين العلوم المختلفة . ونحن نجد هذه الدعوة الى الملاحظة والتفكير والبحث والتحصيل العلمى فى أكثر من موضع فى القرآن الكريم :

« أفلم يسيروا فى الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو آذان يسمعون بها ، فانها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التى فى الصدور » .  
( الحج : ٤٦ )

« أفلا ينظرون الى الإبل كيف خلقت . والى السماء كيف رفعت . والى الجبال كيف نصبت . والى الأرض كيف سطحت . فذكر انما أنت مذكر » .  
( العاشية : ١٧ - ٢١ )

« قل انظروا ماذا فى السموات والأرض » .  
( يونس : ١٠١ )

---

(١) تفسير ابن كثير ، ج ٣ ، ص ٤٢٧ .

﴿ ان فى خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التى تجرى فى البحر بما ينفع الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض لآيات لقوم يعقلون ﴾ .

( البقرة : ١٦٤ )

﴿ وهو الذى أنزل من السماء ماء فأخرجنا به نبات كل شىء فأخرجنا منه خضرا نخرج منه حبا متراكبا ومن النخل من طلعها قنوان دانية وجنات من اعناب والزيتون والرمان مشتبها وغير متشابه ، انظروا الى ثمره اذا اثمر وينعه ، ان فى ذلك لآيات لقوم يؤمنون ﴾ .

( الأنعام : ٩٩ )

ففى هذه الآيات وأمثالها دعوة صريحة الى النظر والملاحظة والتفكير والبحث العلمى فى السموات والأرض ، وفى جميع المخلوقات ، وفى جميع الظواهر الكونية . ولم يحث القرآن الانسان على التفكير والبحث عن الظواهر الطبيعية فقط ، وانما حثه أيضا على التفكير فى نفسه .. فى أسرار تكوينه البيولوجى والنفسى . وهو بذلك يدعوه الى ارتياد ميادين العلوم البيولوجية والطبية والنفسية ، بقوله :

﴿ او لم يتفكروا فى انفسهم ، ما خلق الله السموات والأرض وما بينهما الا بالحق واجل مسمى .. ﴾ .

( الروم : ٨ )

﴿ فلينظر الانسان مم خلق . خلق من ماء دافق . يخرج من بين الصلب والترائب ﴾ .

( الطارق : ٥ - ٧ )

﴿ سنريهم آياتنا فى الافاق وفى انفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق ﴾ .

( فصلت : ٥٣ )

ويتضح حرص القرآن الكريم على دعوة الناس الى التفكير من

ورود كثير من الآيات التى تتضمن مثل هذه العبارات : ﴿ أفلا يعقلون ﴾ ، ﴿ أفلا يتفكرون ﴾ ، ﴿ لعلمكم تعقلون ﴾ ، ﴿ لعلمكم تتفكرون ﴾ ، ﴿ ان كنتم تعقلون ﴾ ، ﴿ لعلمهم يتفكرون ﴾ ، ﴿ أفلا يتدبرون ﴾ ، ﴿ أفلا يتذكرون ﴾ ، ﴿ لقوم يتفكرون ﴾ ، ﴿ لقوم يعقلون ﴾ (١) .

وقد أوضح القرآن الكريم أهمية التفكير فى حياة الانسان ، ورفع من قيمة الانسان الذى يستخدم عقله وتفكيره ، وحط من شأن من لا يستخدم عقله وتفكيره بأن جعله أدنى درجة من الحيوان ، وذلك بقوله :

﴿ ان شر الدواب عند الله الصم البكم الذين لا يعقلون ﴾ .  
( الأتفال : ٢٢ )

﴿ ام تحسب ان اكثرهم يسمعون او يعقلون ، ان هم الا كالانعام ، بل هم اضل سبيلا ﴾ .

( الفرقان : ٤٤ )

ولقد رأى الرسول عليه الصلاة والسلام أن اتساع الفتوح الاسلامية يقضى بأن يتعلم بعض الصحابة صنعة الدبابات والمجانيق وغيرها من صنائع القتال ، فأرسل الى اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها . وكان أهل الطائف أول من رمى المنجنيق .

وكان عليه الصلاة والسلام يسمح باستخدام النساء فى حروبه وغزواته ، فيتم تدريبهن ليخدمن الجرحى ، ويتولين من أعمال الرجال ما يصلحن له كاعداد الطعام والاسقاء ، ويحمن من يحتاج الى ائارة حماسه . فالنساء فى عهد الرسول عليه الصلاة والسلام كن داعيات ، معلمات ، طاهيات ، ممرضات ، سافيات ، خياطات ، محمسات (٢) .

ولقد اهتم الخلفاء الراشدون بتسمية المعرفة لدى عمالهم فى الولايات

(١) محمد عثمان نجاتي ، مرجع سابق ص ١٢٦ - ١٢٧ .

(٢) محمد كرد على ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ - ١٠٤ .

والأقاليم . ففى أيام عمر بن الخطاب رضى الله عنه ، كانت المدينة أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال والقادة والأمراء ، فلا يبعث الى الأمصار الا من اختبره ، وقلما أخطأت فراسته فى الناس . كان كعب بن سوار جالسا عند عمر فجاءته امرأة تشتكى زوجها ، فقال لكعب : اقض بينهما ، فلما قضى بما أعجبه وما لم يخطر له ببال قال لكعب : « اذهب قاضيا على البصرة » (١) .

ولقد كانت مواسم الحج فى عهد عمر هى مواسم مؤتمرات تدريبية للولاة والعمال بالأمصار ، يبحثون فيها ما يواجهونه من مشكلات ادارية ، ويستفيد كل واحد منهم من خبرة الآخر . وكانت الرسائل المطولة التى يبعث بها أبو بكر وعمر وعثمان وعلى الى ولايتهم تحتوى على توجيهات ادارية وارشادات تدريبية فى أمور القضاء ، والعدل والمساواة بين الرعية ، والانصاف ، وحسن تدبير أمور المسلمين ، ودعوة الولاة الى الزهد والتوسط ، وقضاء حوائج الناس ، وزيارة المرضى (٢) .

#### ٥ - التفويض :

سبق أن تحدثنا فى الفصل السابق عن تفويض السلطة ، ومدى الحرية التى يسمح بها القائد لمؤوسيه فى اتخاذ القرارات . إن عملية التفويض تدخل ضمن مقومات المهارة الانسانية ، فالقائد لا يستطيع أن يقوم بكل شئ ، ولا بد له من أن يفوض بعض صلاحياته لمؤوسيه كي يصرفوا الأمور نيابة عنه . ويراعى عند التفويض أن المسؤوليات التى تفوض لا بد أن يرادفها صلاحيات لمن يقوم بها حتى تسير الأمور على خير وجه . هذا بالاضافة الى أن التفويض ينمى ثقة العاملين بأنفسهم لأنهم أصبحوا محل ثقة من القائد بحيث يفوضهم بعض مسئولياته وصلاحياته .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٣٢ - ١٣٤ .

(٢) أحمد ابراهيم أبو سن ، مرجع سابق ، ص ١١٢ .

ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيرا من مسؤولياته الادارية ، فقد أرسل أصحابه لتلقي العرب الدين وأخذ الصدقات منهم ، كما فعل مع معاذ بن جبل حين أوفده لليمن • وكان اذا وفد عليه وافد من رؤوس القبائل يسند اليه جباية الفى ويأمره أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم فى الدين ، ويوصيه أن يلين للناس فى الحق ويشتد عليهم فى الظلم ، وأن يدعوهم ليكون دعاؤهم الى الله وحده لا شريك له ، وأن يأخذ خمس الأموال وما كتب على المسلمين فى الصدقة •

وسار الخلفاء الراشدون على درب الرسول فى التفويض • وقد ذكر محمد كرد على أن « طريقة عمر فى الادارة طريقة أبى بكر وصاحبه من قبل : اطلاق الحرية للعامل فى الشئون الموضعية ( المحلية ) ، وتقييده فى المسائل العامة ، ومراقبته فى خلوته وجلوته » (١) •

## ٦ - الرقابة والمحاسبة :

وهى مهمة ادارية تتصل بالمهارة الانسانية للقائد ، وتأتى فى التسلسل بعد أن يفوض القائد لمساعديه بعضا من صلاحياته الادارية • وقد سبق لنا الحديث عن الرقابة فى الفصل السابق عند مناقشة تفويض السلطة • فالقائد الناجح لا يترك الجبل على الغارب لمساعديه ، ولكنه يراقبهم ليضمن الى سلامة أدائهم وانجازاتهم وقراراتهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم ، وبذلك تكتمل مسؤولياته •

وفى الادارة عموما ، تعنى « الرقابة » عملية جمع المعلومات واسترجاع الأثر Feedback بخصوص الانجازات ، حتى يستطيع من يتخذ القرار أن يقارن النتائج المحققة بالنتائج المخططة ، ويقرر ما يجب عمله للتغلب على العقبات والمشكلات القائمة • • فالتخطيط والرقابة واتخاذ القرار هى أنشطة مترابطة • « فالتخطيط » يحدد الأهداف ووسائل تحقيقها ، كما أنه يمد الادارة بالمعايير اللازمة لقياس

---

(١) محمد كرد على : المرجع السابق ، ص ١١١ •

الانجاز الفعلى . « والرقابة » تبدأ فى اطار التوقعات التى تمدنا بها معايير الانجاز ، ومن هذا المنطلق نجد أن الرقابة تتكون من سلسلة من الخطوات تستهدف المساعدة فى التأكد من أن الأداء المحقق يتوحد أو يتطابق مع الانجاز المتوقع . ويبدأ « اتخاذ القرار » فى هذا الصدد مع المعلومات التى تحصل عليها الادارة من خلال عملية الرقابة<sup>(١)</sup> .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول لأصحابه : « أرأيتم ان استعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل ، أيرى ذلك ذمتى ؟ » فيقول أصحابه « نعم » . فيقول : « كلا ، حتى أنظر فى عمله ، أعمل بما أمرته أم لا » . ويقول : « أيما عامل لى ظلم أحدا وبلغت مظلته فلم أعيرها ، فأنا ظلمته »<sup>(٢)</sup> .

\* \* \*

### ثالثا - المهارة الفنية :

يقصد بالمهارة الفنية للقائد تلك المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والمقدرة على الأداء الجيد فى حدود التخصص ، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة . والقائد الذى يجيد حقل تخصصه يصبح قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم فى شئون عملهم ، وبذلك ينال قهتهم واحترامهم . والقائد ليس ملزما أو مطالبا بالقيام بأى عمل فنى داخل تخصصه ، لأن واجباته الادارية تستغرق معظم وقته ، ولكن من فاحية أخرى ، فإن المعرفة الفنية تتيح له التمكن من تخطيط العمل وتوزيعه على الجماعة ثم مراقبة أداء الجماعة للتأكد من تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المرسومة .

ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى لأصحابه فى القدرة والمهارة الفنية وحسن الأداء فى كل ما يقوم به . كان يعمل مع أصحابه بيده فى بناء مسجد المدينة ، وكان يحارب فى مقدمة جيشه

---

(1) D. Hampton ; Contemporary Management « 2nd et. » ( N . Y . : McGraw — Hill, 1981 ) , p. 443 .

(٢) أحمد إبراهيم أبو سن ، المرجع السابق ، ص ١١٢ .

حتى تسيل جراحه ، فكان يضرب بذلك المثل والقذوة الحسنة للمسلمين .  
وكان عارفا لعادات العرب وطبائعهم وقادرا على مسايرتهم ومخاطبتهم  
بالمألوف من عباراتهم .

كما كان عمر بن الخطاب عالما بالقضاء مدركا لطبيعة عمل القاضى  
وما يلزم اتباعه من اجراءات قضائية . وكان على بن أبى طالب متميزا  
فى الفقه والقضاء أيضا ، وعالما بأصول الميراث على وجه الخصوص .  
ويحكى أن امرأة جاءت فقلت له : يا أمير المؤمنين . أيرضيك أن يموت  
أخى فلا يعطينى أهله وهم كثيرون الا درهما واحدا وقد ترك لهم ستمائة  
درهم ؟ فقال لها سيدنا على فى الحال : « لعل أخاك وقد توفى ترك  
وراءه بنتين وزوجا وأما واثنى عشر أخا معك » ؟ فقلت : « نعم » فقال  
لها : « لقد وصلك نصيبك من ارثه كاملا » . وعندما أحصى الحاضرون  
نصيب كل فرد من أفراد الورثة وجدوا أن نصيب الأخت كان درهما  
واحدا (١) .

وتختص المهارة الفنية للقائد بالأمور الآتية :

- ١ - الايمان بالهدف وايصاله للجباة .
- ٢ - القدرة على التخطيط والتنظيم .
- ٣ - الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف .
- ٤ - تطوير المنظمة .

\*\*\*

---

(١) المرجع السابق ، ص ١١٤ .

## ● الخلاصة :

فخلص من منافسة القيادة الادارية فى الاسلام الى انها تتميز  
بالصفات الآتية :

١ - انها قيادة وسطية فى الأسلوب : ترى الحقوق والواجبات  
للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ، ولا تميل الى الشدة ولا الى  
اللين ولا الى التسلط أو الانفراط ، كما قال عمر : « ان هذا الأمر  
لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف والقوى فى غير عنف » .

٢ - انها قيادة انسانية : تحفظ للانسان كرامته وتشركه فى كل  
ما يهيم وتحسن معاملته ، عملا بالآية الكريمة « واخفض جناحك لمن  
اتبعك من المؤمنين » ( الشعراء : ٢١٥ ) والآية « وشاورهم فى الأمر » .  
( آل عمران : ١٥٩ )

٣ - انها قيادة تنتمى الى الجماعة : ولا تتميز عنهم فى أى شىء  
سوى المسؤولية الملقاة على عاتق القائد ، كما قال عمر لعامله أبى موسى  
الأشعري : « وياشر أمورهم بنفسك ، فأنت رجل منهم ، غير أن الله  
جعلك أثقل حملا » .

٤ - انها قيادة ذات مهارة سياسية : تضع حسابات دقيقة لكل  
القوى المؤثرة فى البيئة المحيطة بها .

٥ - انها قيادة تؤمن بالهدف وتلتزم به : تقنع التابعين من طريق  
ضرب المثل والقذوة الحسنة للقائد ، والاصرار والمثابرة والعزم والتضحية  
من جانبه فى سبيل تحقيق الهدف . وخير أمثلة على ذلك جهاد الرسول  
عليه الصلاة والسلام لنشر الاسلام وصبره ومثابرته وتمسكه بهدفه ،  
دون شكوى أو تراجع ، وكفاح أبى بكر الصديق لنشر الدعوة ومطالبة  
المرتدين .

\*\*\*



## الفصل الرابع

### اختيار القادة واعدادهم

يتضح من مناقشاتنا السابقة ، أن القادة / المديرين عليهم أعباء ومسئوليات كبيرة سواء من النواحي الانسانية أو الفنية ، وعلى ذلك ينبغي الاهتمام باختيار القادة واعدادهم وتقييم أدائهم ، وهذا ما تناقشه في الفصل الحالي .

#### أولا - صفات القائد/المدير الناجح

« المدير » ( القائد ) هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠٪ من وقته فى تخطيط سياسة العمل ، ترويج البرنامج ، والتنسيق . ويقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها ؟ وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل ، ووضع توقيت للانجاز .

أما « ترويج البرنامج » فيتضمن جميع الجهود التى تبذل فى الاتصالات وجمع المعلومات . وهى تشمل الاتصال بالجمهور الذى يحتاج المدير الى تأييده وتعاونه كما يشمل الترويج للاتصال بالعاملين ، والمديرين ، والرؤساء ، والمستهلكين ، وسائر الجماعات التى تتأثر بالمنظمة كما تؤثر آراؤهم على المنظمة .

ويشير « التنسيق » الى ربط تفكير الجماعات المتضمنة فى العمل وما يقومون به من أعمال . فالتنسيق هو حصيلة جهود وأفعال عديدة تتضمن تحديد أهداف واتخاذ قرارات ، والمبادرة الى التعديل والتغيير لتجنب أى تضارب بين القرارات المختلفة<sup>(١)</sup> .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، « صفات المدير الناجح » . مجلة الاقتصاد والإدارة ( ٣ ) ، ( مركز البحوث والتنمية : جامعة الملك عبد العزيز ، رجب ١٣٩٦ هـ ) ، ص ٢٧

وإذا ما استعرضنا أهم الدراسات التي تعرضت لبحث صفات القائد /  
المدير الناجح نخلص بما يأتي :

١ - تشير إحدى الدراسات<sup>(١)</sup> الى أهم الصفات الضرورية للقائد  
الناجح والتي تتلخص في الآتي :

- الاستعداد لتحمل المسؤولية •
- الاهتمام بتنمية خط ثان من القادة •
- الأمانة والأهلية للاعتماد عليه •
- القدرة على اتخاذ قرارات سديدة •
- المهارة في التنظيم والتنسيق •

ويمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها  
في القائد / المدير الناجح فيما يلي :

- ( أ ) الخبرة السابقة في الأعمال القيادية والادارية •
- ( ب ) الكفاية المهنية •

( ج ) المهارة في شئون الأفراد ، وهي تتضمن القدرة على فهم العاملين  
وتقييمهم ، والقدرة على تنمية العاملين ، والقدرة على التعامل مع الآخرين •

( د ) القدرة اللفظية ، بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم  
السليمة في الوقت والمكان المناسبين ، ومعرفة مدلول الكلمات وما يرتبط  
بها من تعبيرات انفعالية ، والمهارة في التعبير الكتابي والشفهي ، واستنباط  
ما وراء التعبيرات الشفوية والكتابية للآخرين ، وتجنب الأخطاء اللغوية  
سواء في التعبير الشفهي أو الكتابي •

( هـ ) القدرة على استدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات  
وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية الى أرقام وتفسير الأرقام في

---

(1) B. Stogdill ; « Personal Factors Associated with  
Leadership ». J. of Psychol, 25, 1984, pp. 63 - 64 .

شكل عبارات ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادئ والمفاهيم من المواد المنطقية •

( و ) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص •

( ز ) القدرة العقلية العامة ، أى الذكاء واليقظة العقلية والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ومواجهة المشكلات اليومية • هذا بالإضافة الى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف انطوائية •

( ح ) القدرة على اتخاذ قرارات سديدة ، والحكم على المواقف والأشخاص •

( ط ) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة •

( ي ) القدرة التنظيمية ، بمعنى تفهم الحاجة الى وجود تنظيم للعمل واجراءات واضحة وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الاتاجية لتحقيق أهداف المنظمة •

( ك ) الثقة بالذات دون غرور •

( ل ) النضج الانفعالى •

( م ) مستوى الطموح الملائم لامكانيات الشخص حتى يمكن تحقيقه ، ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسؤولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى أو المثل القومية أو المهنية •

( ن ) الاستعداد الاجتماعى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ، وروح المرح •

( س ) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية •

( ع ) التوافق الشخصى •

- (ف) الشجاعة والاقدام
- (ص) العدالة والحزم

ويلاحظ أن هذه الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة ، ولكن ينبغي ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات على أخرى • فمثلا نجد أن مدير التسويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال الخارجى باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط والبحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت •

ولقد أسفرت معظم البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للقائد الناجح :

#### ١ - توفر الدافع والطموح :

فاذا لم تتوفر الدافعية للعمل والوازع الشخصى لدى القائد ، فانه يفقد حماسه مما يؤدى الى قيامه لعمله القيادى بطريقة آلية • كما ينبغي أن يكون القائد طموحا حتى ينسج عمله ويطوره الى الأفضل دائما •

#### ٢ - اللياقة البدنية :

ان عمل القائد يتطلب بذل الجهد ، والحركة ، وقوة التحمل ، والعمل لساعات متصلة تحت ظروف الضغط فى كثير من الأحيان ، والاحتفاظ بروح التحمس للعمل والتماسك فى المواقف العصيبة • ولذلك فان اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام فى هذه الناحية •

#### ٣ - المظهر الشخصى :

القائد هو القدوة الحسنة لمؤوسيه ، لذلك يجب أن يكون بمظهر نظيف لائق ومهندم باستمرار ، حتى يقتدى به مؤوسوه ، وكى يوحى الثقة والجدارة فى أعين العاملين •

#### ٤ - القدرة على الاقتناع :

ان القدرة على كسب الأشخاص عن طريق الاقتناع هى من صفات القيادة الهامة ، وهى تتكون من ثلاثة عناصر هامة :

(أ) **الحماسة :** وهى فى رأس قائمة السمات التى يجب أن تتوفر فى القائد ، اذ يجب أن تكون لديه الحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل ، وكذا اثارة حماسة العاملين . وليس المقصود بالحماسة تلك الحالات المؤقتة المرتبطة بسوقف معين والتى تزول بزوال المؤثر ، ولكن يقصد بها تلك المواقف القائمة على الاعتقاد الراسخ والايمان الصادق بأهمية العمل .

(ب) **البلاقة :** وهى تعنى المهارة فى التعبير عن الرأى والمناقشة ، مع مراعاة مشاعر الآخرين واحترام آرائهم .

(ج) **الاقناع :** ان حماس القائد وحده لا يكفى ، فلا بد من توفر القدرة على الاقناع ، وهى تستند الى الالماس الكافى بجوانب الموضوع الجارى مناقشته مع البراعة فى عرض وجهات النظر ودعمها بالأدلة المقنعة ، مع توفر القدرة على الحوار والنقاش دون انفعال ومراعاة مشاعر الآخرين .

#### (د) **الرغبة فى مساعدة الآخرين :**

ينبغى أن يكون القائد موجها نحو رؤوسيه ، بحيث يعمل على تنمية روح الجماعة والتعاون ، مع توفر اتجاهات العطف والتفهم لمشاكل رؤوسيه ومعاونتهم على حلها .

#### ٦ - **القدرة على التعليم :**

إن أغلب عمل القائد ينطوى على تعليم رؤوسيه مستهدفا تعديل سلوكهم الى الأفضل . وعن طريق التعليم ينقل القائد الى رجاله المعرفة والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة لانجاز العمل على أكمل وجه . ومن شأن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة أن يقلل من الأخطاء فى العمل والانجاز .

#### ٧ - **المبادأة :**

إن المبادأة أو المبادرة هى القدرة على ادراك المسؤولية واتخاذ الاجراءات اللازمة فى الوقت المناسب حسب ما يمليه الموقف . وهى

تستلزم الجمع بين الصفات الآتية : الشجاعة والاقدام ، والثقة بالذات ،  
والحزم ، مع توفر قدر مناسب من الابتكار .

#### ٨ - الاستبصار :

من أُلزم صفات القائد الناجح أن تتوفر لديه عادة الاتباه المركز الى  
تفاصيل العمل ، ووضع الخطة المناسبة ومتابعة تنفيذها ، وجمع المعلومات  
بعناية قبل اتخاذ أى قرار ، مع العمق فى التفكير .

#### ٩ - التعاون :

لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق النجاح الا عن طريق التعاون ،  
ولا مجال لنجاح القائد فى عمله بمؤسسة ما دون أن يتعاون مع الأقسام  
والادارات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة .

#### ١٠ - اليقظة العقلية :

ويقصد بها توقد الذهن وتوفر الذكاء العام - أى القدرة على التعلم  
وحل مشكلات العمل اليومية ، وتوفير القدرة على التجديد والابتكار ، هذا  
بالاضافة الى الذكاء العملى - أى القدرة على التصرف فى المواقف  
الطارئة .

#### ١١ - القدرة على التعبير :

تلعب اللغة دورا مهما فى القيادة ، حيث تيسر عملية الاتصال بين  
القائد ومروؤوسيه ، ولذا ينبغى أن يتميز القائد بالطلاقة فى التعبير الشفهى  
والكتابى مع الوضوح وتجنب التعقيد .

#### ١٢ - النضج الانفعالى :

من الضرورى أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على امتلاك زمام  
النفس والسيطرة عليها . فالاتزان الانفعالى خير معين للقائد كى يمسك  
بزمام الموقف ويكون قدوة لمروؤوسيه .

\*\*\*

## شروط الحاكم وواجباته

بعد أن ناقشنا صفات القائد الناجح من وجهة النظر العلمية في إطار ما أسفرت عنه الدراسات والبحوث يبدو من المفيد أن نتعرض لشروط الحاكم / القائد وواجباته كما وردت في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف .

### ١ - الكفاءة والامانة :

﴿ ولما بلغ أشده واستوى آتيناه حكما وعلما ، وكذلك نجزي المحسنين ﴾ . ( القصص : ١٤ )

﴿ وقال لهم نبيهم ان الله قد بعث لكم طالوت ملكا ، قالوا انى يكون له الملك علينا ونحن احق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال ، قال ان الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم ، والله يؤتى ملكه من يشاء ، والله واسع عليم ﴾ . ( البقرة : ٢٤٧ )

﴿ ... ان خير من استاجرت القوى الامين ﴾ . ( القصص : ٢٦ )

﴿ ... وانى عليه لقوى امين ﴾ . ( النمل : ٣٩ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

● « اذا داهن خياركم فجاركم وصار الفقه فى شراركم ، وصار الملك فى صفاركم فعند ذلك تلبسكم فتنة تكرون ويكر عليكم » . ( رواه الطبراني )

● « اذا اراد الله بقوم خيرا ولى عليهم حلماءهم وقضى بينهم علماءهم وجعل المال فى سحائهم . واذا اراد بقوم شرا ولى عليهم سفهاءهم وقضى بينهم جهالهم وجعل المال فى بخلائهم » . ( رواه الديلمى )

● « انما أخاف على أمتى الأئمة المضلين . واذا وضع السيف فى أمتى لم يرفع عنهم الا بقوم القيامة » . ( رواه أحمد وأبو داود )

● « وعن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول فى بيتى هذا : « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئاً ، فشق عليهم ، فاشقق عليه ، ومن ولى من أمر أمتى شيئاً ، ففرق بهم ، فارفق به » . ( رواه مسلم )

\*\*\*

## ٢ - المسئولية :

« ... تالله لتستأن عما كنتم تفترون » . ( النحل : ٥٦ )

« فؤدبك لنسألنهم اجمعين . عما كانوا يعملون » .

( الحجر : ٩٢ ، ٩٣ )

« ... واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، أن الله كان عليكم رقيباً » . ( النساء : ١ )

« ... وأوفوا بالعهد ، أن العهد كان مسئولاً » .

( الاسراء : ٣٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

● عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى صلى الله عليه وسلم قال : « كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته » ، والأمير راع ، والرجل راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته » . ( متفق عليه )

● « الزعيم غارم » . ( رواه أحمد )

● سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن القاتل والآمر ( الأمر بالقتل ) فقال : « قُتِمَت النار سبعين جزءاً ، فلأمر تسعة وستون وللقاتل جزء وحسبه » . ( رواه أحمد )

\*\*\*

## ٣ - العدالة المطلقة بين الناس :

« ... وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ... » .

( النساء : ٥٨ )



﴿ يا داود انا جعلناك خليفة في الارض فاحكم بين الناس بالحق  
ولا تتبع الهوى ... ﴾ (سورة ص : ٢٦ )

﴿ ... وامرت لأعدل بينكم ... ﴾ (الشورى : ١٥ )

﴿ ... واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ... ﴾

( الأنعام : ١٥٢ )

﴿ يا ايها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ، ولا يجرمنكم  
شئان قوم على الا تعدلوا ، اعدلوا هو اقرب للتقوى ، واتقوا الله ، ان الله  
خير بما تعملون ﴾ ( المائدة : ٨ )

ومن الحديث النبوى الكريم :

● عن جابر رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم  
قال : « اتقوا الظلم ، وان الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فان  
الشح أهلك من كان قبلكم ، حملهم على أن سفكوا دماءهم واستحلوا  
محارمهم » . (رواه مسلم )

● قال أبو سعيد الخدرى : سمعت رسول الله صلى الله عليه  
وسلم يقول : « من رأى منكم منكرا فغيره بيده فقد برىء ، ومن لم  
يستطع أن يغيره بيده فغيره بلسانه فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره  
بلسانه فغيره بقلبه فقد برىء ، وهو أضعف الايمان » .  
( رواه النسائى )

● عن جرير بن عبد الله قال : قال رسول الله صلى الله عليه  
وسلم : « لا يرحم الله من لا يرحم الناس » . ( متفق عليه )

● عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم  
قال : « ما من أمير عشرة الا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى يفك عنه  
العيل ، أو يوقه الجور » . ( رواه الطبرانى )

● عن عياض بن جابر رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى  
عليه وسلم يقول : « أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط عادل ،

ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذي قربى مسلم ، وعفيف متعفف  
ذو عيال » • (رواه مسلم)

● « دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجرا ، فجوره على نفسه » •  
(رواه أحمد)

● « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من  
الاسلام » • (رواه الطبراني)

● « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن  
يعمهم الله بعقاب منه » • (رواه أبو داود)

● يقول الله عز وجل : « وعزتي وجلالي لأتقين من الظالم في  
عاجله وآجله • ولأتقين من رأى مظلوما فقدر أن ينصره فلم  
ينصره » (رواه أحمد)

\*\*\*

٤ - تأمين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين :

﴿ لا اكراه في الدين ، قد تبين الرشد من الفى ... ﴾ •  
( البقرة : ٢٥٦ )

﴿ فذكر انما انت مذكر • لست عليهم بمسيطر ﴾ •  
( الغاشية : ٢١ ، ٢٢ )

﴿ وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر ﴾ •  
( الكهف : ٢٩ )

﴿ ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى  
أحسن • ﴾ ( النحل : ١٢٥ )

﴿ خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين ﴾ •  
( الأعراف : ١٩٩ )

﴿ .. واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما ﴾ •  
( الفرقان : ٦٣ )

﴿ ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا ﴾ . ( الاسراء : ٧٠ )

﴿ ان اكرمكم عند الله اتقاكم ، ان الله عليم خبير ﴾ .  
( الحجرات : ١٣ )

﴿ ولا تجادلوا اهل الكتاب الا بالتي هى احسن الا الذين ظلموا منهم ... ﴾ .  
( المائدة : ٤٦ )

﴿ لا يحب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم ... ﴾ .  
( النساء : ١٤٨ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

● « من رأى منكم منكرا فليغيره بيده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه ، وذلك اضعف الايمان »

● « أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر » .

● « الدين النصيحة » .

● « سيد الشهداء حمزة بن عبد المطلب ورجل قام الى امام جائر فأمره ونهاه فقتله » (١) .

\*\*\*

هـ - المساواة امام القانون للمواطنين :

﴿ قل انما انا بشر مثلكم ... ﴾ . ( الكهف : ١١٠ )

﴿ يا ايها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء ... ﴾ . ( النساء : ١ )

﴿ يا ايها الناس انا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان اكرمكم عند الله اتقاكم ﴾ .  
( الحجرات : ١٣ )

---

(١) الاحاديث مأخوذة عن : منهاج الصالحين من احاديث وسنة خاتم الانبياء والمرسلين ، مرجع سابق ، ص ٤٥٠ .

ومن الحديث النبوي الشريف :

● « الناس سواسية كأَسنان المشط الواحد : لا فضل لعربي على أعجبي إلا بالتقوى » .

● « أن الله أذهب بالاسلام نخوة الجاهلية ، وتفاخرهم بآبائهم ، لأن الناس من آدم ، وآدم من تراب ، وأكرمهم عند الله أتقاهم » (١) .

\* \* \*

#### ٦ - التيسير ورفع الحرج :

﴿ فان مع العسر يسرا - ان مع العسر يسرا ﴾ .

( الشرح : ٦٤٥ : )

﴿ واما من آمن وعمل صالحا فله جزاء الحسنى ، وسنقول له من امرنا يسرا ﴾ .

﴿ يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ... ﴾ .

( البقرة : ١٨٥ )

﴿ لا يكلف الله نفسا الا ما آتاه ، سيجعل الله بعد عسر يسرا ﴾ .

( الطلاق : ٧ )

﴿ واما تعرضن عنهم ابتغاء رحمة من ربك ترجوها فقل لهم قولا ميسورا ﴾ .

( الاسراء : ٢٨ )

﴿ وان كان ذو عسرة فنظرة الى ميسرة ، وان تصدقوا خير لكم ، ان كنتم تعلمون ﴾ .

( البقرة : ٢٨٠ )

﴿ هو اجتباكم وما جعل عليكم في الدين من حرج ... ﴾ .

( الحج : ٧٨ )

﴿ ... ما يريد الله ليجعل عليكم من حرج ... ﴾ .

( المائدة : ٦ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

● عن أبى موسى رضى الله عنه أن النبى صلى الله عليه وسلم بعثه ومعاذا الى اليمن فقال : « يسرا ولا تعسرا ، وبشرا ولا تنفرا ، وتطوعا ولا تختلفا » (١) .

بعد أن ناقشنا الصفات التى ينبغى توافرها فى القادة من وجهة نظر الدراسات والبحوث العلمية ، وأوردنا شروط الحاكم وواجباته كما ذكرت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف ، نتقل الى مناقشة اختيار القادة .

\* \* \*

### ثانيا - اختيار القادة :

إن الهدف العام لعملية الانتقاء ( الاختيار ) المهنى هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف الشاغرة ، ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومتنصياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء المهنى فيما يأتى (٢) .

١ - توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتذاب واستقطاب العاملين ممن تتوفر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية واختيارهم بسرعة وكفاءة

٢ - تحسين مستوى انجاز العمل ، من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التى يؤدونها .

٣ - التقليل من انفكاك العمالة ( دوران العمل ) ، وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل .

٤ - التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ذوى خبرة .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٦١ .

(٢) سيد عبد الحميد موسى ، علم النفس والكفاية الانتاجية ، ص ٢٧١

وتتم عملية الانتقاء/الاختيار المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسية هى :

- تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها .
- اجتذاب واستقطاب طالى الوظائف .
- انتقاء ( اختيار ) المرشحين للوظائف .

ويعرض الكاتب فى الصفحات التالية تطبيقا عمليا لاختيار القادة اشترت فى تخطيطها وتنفيذها لاختيار القيادات اللازمة للعمل فى بنك فيصل الاسلامى . وقد تمت العملية الأولى لاختيار قيادات العاملين لبنك فيصل الاسلامى السودانى بالخرطوم فى سبتمبر ١٩٧٧ ، وتمت العملية الثانية لاختيار المرشحين للأعمال القيادية فى « بنك فيصل الاسلامى المصرى » بالقاهرة خلال شهرى يولية وأغسطس ١٩٧٨ . وتقدم هنا العملية الثانية التى تمت بالقاهرة لتكون نموذجا لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية<sup>(١)</sup> .

فى شهر رمضان عام ١٣٩٧ هـ . صدر قانون انشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى - مصرى . وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الاعداد للقيام بالمهام التى أنشئ من أجلها . وفى مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشاغرة به . ويقام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء فى مجال الانتقاء المهنى بالمصارف الإسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى يشرف على البرنامج تخطيطا وتنفيذا .

وبدأت اللجنة بتحديد نوعية العمل من خلال التعرف الدقيق على حاجاته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ، وتوضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ، وكذا توضيح صعوبة العمل من خلال تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمهارة التى يتطلبها .

---

(١) جابر عبد الحميد وآخرون ، « تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » . بحث غير منشور . ( القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، يوليو / أغسطس ، ١٩٧٨ ، ص ٢ ) .

من القائم به حتى يؤدي العمل بنجاح • وتحليل المقتضيات المهنية للمستويات الوظيفية في البنوك الاسلامية أمكن تصنيف هذه المقتضيات الى ما يأتي :

#### ١ - مقتضيات عامة :

وهي المقتضيات التي لها صفة العمومية والاشترك في جميع الوظائف الشاغرة بالبنك الاسلامي على اختلاف مستوياتها •

#### ٢ - مقتضيات مشتركة :

وهي المقتضيات التي تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ، كسابقتها ، في جميع المستويات الوظيفية بالبنك •

#### ٣ - مقتضيات نوعية او خاصة :

وهي المقتضيات التي يتقرر بها كل مستوى من المستويات الوظيفية على حدة •

\* \* \*

#### ● اعداد الاختبارات ووسائل القياس :

كانت الخطوة التالية تتطلب اعداد الاختبارات والمقاييس النفسية اللازمة لدراسة وتحليل امكانات الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الاسلامي • وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل الوظائف الموضوعية التي يمكن تطبيقها في هذا المجال ، حيث تقيس الجوانب المختلفة للوظائف أي مقتضياتها المهنية • ويوضح الجدول رقم (٤) المقتضيات المهنية بتصنيفاتها المختلفة والأدوات التي تقيسها •

## جدول رقم ( ٤ )

### المقتضيات المهنية وأدوات قياسها

وسيلة القياس	المقتضيات المهنية
<p>اختبار يقيس المعلومات الإسلامية ، ومن الأداء فيه نستنتج القيم والاتجاهات الإسلامية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية . اختبار للذكاء العام . وسائل التقدير الذاتي والمقابلة الشخصية تقيس سمات الشخصية وهي : المسؤولية ، الاتزان الانفعالي ، الاستعداد الاجتماعي ، الاستعداد للقيادة ، الحرص ، أصالة التفكير ، الحيوية ، التوافق ، العلاقات الشخصية .</p>	<p>١ - <b>المقتضيات العامة :</b> ( أ ) الجوانب الإسلامية ( ب ) النشاط العقلي العام ( ج ) سمات الشخصية .</p>
<p>اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية في قياس القدرة على حل المشكلات في مواقف واقعية . وسائل التقدير الذاتي ، والمقابلة الشخصية لقياس الاستعداد الاجتماعي اختبار يقيس السرعة والدقة في التصنيف العددي واللغوي . اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص في إحدى اللغتين الانجليزية او الفرنسية .</p>	<p>٢ - <b>المقتضيات المشتركة :</b> ( أ ) الجوانب المهنية . ( ب ) التعامل مع الآخرين ( ج ) النشاط العقلي المرتبط بالتصنيف . ( د ) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية .</p>
<p>اختبار التفكير الناقد الذي يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط . اختبار الممارسات الاشرافية والمقابلة الشخصية . اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معاني الكلمات .</p>	<p>٣ - <b>المقتضيات النوعية :</b> ( أ ) النشاط العقلي المرتبط بالتفكير الناقد . ( ب ) السلوك الاشرافي . ( ج ) المهارات الكتابية .</p>



## ● مراحل تنفيذ البرنامج :

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، من برنامج الالتقاء بأربع مراحل للتصفية والقياس والمقابلة الشخصية ، وهذه المراحل هي :

أولاً : مرحلة التصفية المبدئية .

ثانياً : مرحلة التصفية العامة .

ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق .

رابعاً : مرحلة المقابلات الشخصية .

وفيما يلي وصف مختصر لكل مرحلة :

### أولاً - مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بدراسة الاعلان الذى نشره بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الصحف والشروط التى تضمنها ، كما تدارست اللجنة استمارة طلب الاستخدام ، وقوصت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليلاً للجنة المشكلة لفحص طلبات الاستخدام من الناحية الشكلية واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان ، وذلك فى شكل تصفية مبدئية . ونتيجة لهذه التصفية أعلنت قوائم المستوفين للشروط ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط عليهم مصنفة وفقاً لأسباب الاستبعاد . وحددت مواعيد التصفية العامة للمقبولين .

### ثانياً - مرحلة التصفية العامة :

لا بد لأى برنامج يختص بالالتقاء / الاختيار المهني أن تتوافر له طريقة للتصفية العامة ، وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيراً للوقت والجهد ، ولكى نجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط . وقد راعينا فى البرنامج الحالى أن نلجأ الى أكثر الطرق دقة وموضوعية ، وهى اختبارات الذكاء ،

مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنباً للمشكلات التي قد تتجم عن الأحكام الذاتية . وتمثل جودة اختبارات الذكاء في أغراض التصفية العامة في أنها تصلح للاستخدام في مواقف متنوعة ، ويتحدد صدقها في ضوء موازين ( محكات ) شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة مثل نسبة الذكاء لتدل على المستوى العقلي العام للفرد . هذا بالإضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح في كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء .

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على « اختبار الذكاء العالى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط ، وعددهم ٢٢٨٦ متقدماً من مختلف المستويات الوظيفية . وقيس الاختبار عينات مختلفة من الوظائف العقلية أهمها : القدرة على تركيز الانتباه ، والقدرة على ادراك العلاقات بين الأشكال والاستدلال المنطقى ، والاستدلال الالغوى .

وفى خلال هذه المرحلة أمكن تصفية المتقدمين الى ١١٤٤ شخصا بنسبة ٦٢.٤ فى المائة من العدد الاجمالى .

### ثالثا - مرحلة القياس المتعمق :

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل برنامج الانتقاء عمقا وتخصصا وشمولا ، وتمثل هذا فى عدد الاختبارات التى طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ، وتنوع هذه الاختبارات . وقد صنف هذه الاختبارات وفقا للمستويات الوظيفية المختلفة : وظائف اشرافية ، ووظائف تنفيذية للمستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية للمستوى المبتدىء ، والوظائف الكتابية . وفيما يلى وصف مختصر للاختبارات المستخدمة :

#### ١ - اختبار الاتجاهات والقيم الاسلامية :

صمم هذا الاختبار لقياس المعلومات والمفاهيم الاسلامية ، ويتكون من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات اسلامية مثل : الزكاة ، والربا ،

والموارث ، وبعض النصوص القرآنية ، والأحاديث النبوية ، والمواقف العربية الإسلامية . وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للإجابة لاختيار الإجابة المناسبة .

## ٢ - اختبار المعلومات المهنية :

يقيس هذا الاختبار مستوى كفاءة الفرد وخبرته ومعلوماته . ويتضمن ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وإدارية ، تميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية . وباختصار فقد تركزت موضوعات الاختبارات حول أقسام العمل المختلفة بالبنك .

## ٣ - اختبار الممارسات الإشرافية :

يقوم الاتجاه الحديث في الإدارة على أساس المشاركة بين القائد والتابعين في تحديد أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها ، مع إتاحة الفرصة لكل عضو لإبداء الرأي والنقد والمشاركة والتعاون في تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة . ويشترط في القائد أن يجمع بين المهارات اللازمة لحسن سير العمل بالإضافة إلى المهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها . وهذا يستلزم توافر مهارات إدارية واجتماعية مختلفة . ومن هذا المنطلق وضع « اختبار الممارسات الإشرافية » ، ويتكون من ثلاثة أقسام :

- **القسم الأول :** يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض الممارسات التي يقوم بها المشرفون في مواجهة ظروف العمل المختلفة ومشكلاته . وتتطلب الإجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

- **القسم الثاني :** يطلب من المفحوص أن يصدر حكماً يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التي تستخدمها المؤسسات المختلفة لمعالجة المواقف الإدارية المختلفة . وتتطلب الإجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى المفحوص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

ـ القسم الثالث : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بآراء بعض المشرفين والرؤساء • وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة •

#### ٤ - اختبار الاستعداد الاجتماعى :

يستهدف الوقوف على امكانيات المتقدمين من حيث التعاون مع الآخرين والشعور والانتماء الى المجتمع ومدى الالتزام بالحقائق والواجبات الاجتماعية • ويتكون المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعرهم واهتماماته وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبارة الاستجابات المحتملة ليختار الفرد احداها ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بنا فى مجموعها الى تقييم الاستعداد الاجتماعى للفرد •

#### ٥ - اختبار التفكير الناقد :

صمم هذا الاختبار ليزود العدد بعينة من المشكلات والمواقف التى تتطلب استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد واللازمة للقيام بالدراسات والأبحاث • ويتكون المقياس من اختبارين فرعيين :

(١) اختبار الاستنتاج : يتكون من ٣٠ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق أو احتمالات الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة •

(ب) اختبار الاستنباط : يتكون من ٢٥ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقومات معينة ، والتعرف على العلاقة بين قضيتين ، ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجا هو بالضرورة مترتب على قضية أو أخرى •

#### ٦ - اختبارات الشخصية :

استخدمت مجموعة من اختبارات الشخصية لقياس أبعاد مختلفة ، وهذه الاختبارات هى :

( أ ) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة و يقيس أربعة أبعاد للتوافق هي :

– التوافق المنزلى : وتعتبر الدرجة العالية التى يحصل عليها الشخص دليلا على ميله نحو عدم التوافق فى حياته الأسرية .

– التوافق الاجتماعى : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد الى الخضوع والانسحاب فى علاقاته الاجتماعية .

– التوافق الصحى : وتدل الدرجة العالية فى هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية .

– التوافق الانفعالى : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لعدم الاتزان فى حياته الانفعالية ، فيميل الى الشعور بالضيق وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر .

( ب ) البروفيل الشخصى : يتكون من ١٨ وحدة ، وتشكل كل وحدة من ٤ اختيارات يحدد الشخص من بينها عبارتين تمثلان أكثرها وأقلها انطباقا عليه ، ولكل عبارة سمة من سمات الشخصية . وتدور وحدات المقياس حول السمات الآتية :

- ١ – السيطرة .
- ٢ – المسؤولية .
- ٣ – الاتزان الانفعالى .
- ٤ – الاجتماعية .

( ج ) قائمة الشخصية : يتكون المقياس من ٣٠ وحدة كل واحدة منها تتضمن ٤ عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمة من سمات الشخصية . و يقيس الاختبار السمات الآتية :

- ( أ ) الحرص .
- ( ب ) التفكير الأصيل .
- ( ج ) العلاقات الشخصية .
- ( د ) الحيوية .

## ٧ - اختبارات المهن الكتابية :

استخدمت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل فى المهن الكتابية ، وهذه الاختبارات هى :

- ( أ ) اختبار السرعة والدقة .
- ( ب ) اختبار القدرة العددية .
- ( ج ) اختبار تصنيف الأعداد .
- ( د ) اختبار تصنيف الأسماء .
- ( هـ ) اختبار معانى الكلمات .

## رابعاً - مرحلة المقابلة للشخصية :

ان الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده - مهما بلغت دقته وشموله - ليس كافياً ، لذلك تطلب الأمر اجراء المقابلة الشخصية مع الذين اجتازوا مرحلة القياس المتعق . وقد صممت المواقف فى هذه المرحلة بما يجعل المقابلة بقدر الامكان مقننة ، وذلك على النحو التالى :

١ - يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء ، تتكون كل لجنة من أربعة من المتربين ، منهم اثنان من المتربين من قيادات العمل المصرفى أو الادارى ، واثنان من المتخصصين فى علم النفس من خبراء قيادة مواقف المقابلة .

٢ - تقوم كل لجنة على حدة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة ، حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية :

٣ - اتفقت اللجان على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها أثناء المقابلة ، وقد شملت الخبرة السابقة فى مجال العمل ، والقدرة على حل بعض المشكلات فى مجال العمل وفى مجال التخصص ، والمظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، والاتزان الانفعالى ، والسلوك الإسلامى العام ، والمعلومات الاقتصادية الادارية والاسلامية .

٤ - طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح

مستقلا عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره فى حدود ٢٥ درجة ، ثم تولت لجنة الاشراف جمع الدرجات الأربعة المقدرة لكل متقدم لتصبح من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .

وقد ترتب على اجراء المراحل السابقة اعداد كشوف بأسماء المرشحين للسجوعات الوظيفية المختلفة متضمنة التقديرات فى المراحل المختلفة والتقدير النهائى وترتيب المرشحين .

\* \* \*

### ثالثا - اعداد القادة :

ناقشنا فى بداية هذا الفصل البحوث المتعلقة بالصفات اللازم توافرها فى القادة / المديرين ، كما عرفنا « المدير » بأنه هو ذلك الشخص الذى يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق . ولكى نعمل على اعداد القادة للقيام ب مهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه ، فلا بد من تدريبهم واعدادهم .

ويقوم البرنامج التدريبى الجيد على المبادئ الأساسية فى التعلم ، وأول هذه المبادئ هو قانون « الأثر » الذى ينص على أن الفرد يميل الى السلوك الذى ينتج عنه ثواب ، والى عدم تكرار السلوك الذى ينتج عنه عقاب له . كما يتضمن التعلم « التغيير فى السلوك » . فالتدربون يختلفون فى استجاباتهم حسب موقف كل منهم بصفة فردية ، كما يتحدد فى اطار ما ورثوه وما خبروه ، أى نتيجة العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة .

وتعتبر « الدافعية » من أهم العوامل المؤثرة فى التعلم . فالناس يتعلمون ما يريدون هم أن يتعلموه . وهذا صحيح بصفة خاصة فى العلاقات الانسانية ، ويمكن أن تزيد الدافعية وذلك بربط التدريب بالمشكلات اليومية التى يواجهها المتدرب ، فإذا استطاع أن يرى التدريب قابلا للتطبيق على مشكلات العلاقات الانسانية التى يواجهها فعلا - بدلا من الحديث عن مشكلات عامة - فإن هذا يزيد من حماسه ورغبته فى التعلم .

والتعلم عملية دينامية - فعالة - وعلى ذلك فالمتدرب يتعلم بطريقة أفضل من خلال المشاركة • فإذا كان مندمجاً في الاستماع فقط والانصات ( كما في المحاضرة ) ، فإن التعلم يكون أقل كثيراً مما لو اشتركت باقي الحواس والتفكير والمشاعر • ويعنى هذا أن أساليب المشاركة - كالمناقشة ، وانتارين الجماعية ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار - مرغوب فيها بوجه خاص في التدريب على العلاقات الانسانية •

والظاهرة الأخرى في التدريب هي « انتقال أثر التدريب » • • ويعنى هذا أن تعلم شيء ما يساعد على تعلم شيء آخر • وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالي : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى تتعلمها فى موقف معين ، على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى » ؟ وقد يكون انتقال أثر الخبرات موجبا أو سالبا ، بمعنى احدى الخبرات قد يكون من شأنه تيسير أو تعطل أداء بعض أجزاء العمل الذى يقوم بانجازه • وتطبيقا لهذا المبدأ فى وضع البرامج التدريبية يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التدريبى وموقف أداء العمل الفعلى ، ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد • ولعل أفضل طريقة تحقق هذا الهدف هى ما يستخدم حالياً فى اعداد المشرفين والمديرين ، ويطلق عليه « التدريب على رأس العمل » On-The Job Training ، حيث يقضى المتدرب فقرة معينة يمارس العمل الفعلى ، مطبقاً ما تعلمه أثناء التدريب ، وذلك تحت اشراف الرؤساء والمديرين •

وبصفة عامة ، فإن للتدريب أهميته فى اعداد القادة ، وقد حث القرآن الكريم على أهمية الاعداد ، بقوله :

﴿ وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم • • ﴾ ( الأنفال : ٦٠ )





## ● التدريب على العلاقات الانسانية :

من أهم المجالات فى أعداد القادة تدريبهم على العلاقات الانسانية .  
وهناك طرق عديدة ، بعضها أكثر فاعلية من غيرها ، وسنذكر فيما يلى  
أهم الطرق المستخدمة فى التدريب على العلاقات الانسانية<sup>(١)</sup> :

### أولا - طرق التدريب التقليدية :

١ - تستخدم « المحاضرات والمناقشات » على نطاق واسع لنقل  
الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل  
فعاليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خاصة لتقديم معلومات  
حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تغيير المفاهيم  
 والاتجاهات - خاصة المناقشة . وقد أثبتت الدراسات والبحوث العلمية  
فى هذا المجال فعالية هذه الوسائل فى تحسين اتجاهات المتدربين  
نحو وظائفهم الادارية ، كما ازدادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل  
والمنظمة . ومن ناحية أخرى اتضح أن تأثير هذه الوسائل كان ضعيفا  
من حيث تعديل الاتجاهات السلبية ، مما يستلزم المزيد من المشاركة  
من جانب المتدربين لتقليل الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ - تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم  
أعضاؤها - بتوجيه المدرب - باجراء المناقشات حول موضوع معين  
مر بخبرة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات  
السليمة للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة  
التدريبية عادة من عدد محدود لا يتجاوز العشرين شخصا ، ومن الأفضل  
تقسيم الجماعة الى جماعات فرعية صغيرة حتى تكون الفائدة أعم وأشمل  
وكى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة فى المناقشة . ويقوم المدرب  
بتوجيه الجماعة أثناء المناقشة ، كما يقوم بتلخيص ما أسفرت عنه  
مناقشة الموضوع حتى يترك المتدربون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا  
شيئا يمكن أن يستخدموه فى أعمالهم القيادية .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ، السلوك  
الانسانى فى العمل ، ص ٢٤٦ - ٢٥٦

٣ - وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضى على المناقشة جوا من الحقيقة والواقعية . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واقعية تتطلب اتخاذ قرارات أو تحليل سلوك بعض المسؤولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتب المتدربون المهارات فى مواجهة المشكلات وتحليلها وحلها واتخاذ القرارات .

\* \* \*

## ثانيا - الوسائل الأخرى المتطورة :

### ١ - التدريب المعلى ( الجماعات التدريبية ) :

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعلى » ( مختبرات التدريب ) . ويتركز هذا التدريب حول ما يدعى بـ « تدريب الحساسية » Sensitivity Training . ويعتبر تدريب الحساسية أكثر طرق التدريب إثارة للجدل ، فقد هاجمه بشدة بعض المشتركين فى مختبراته من المديرين ، فى حين أيدها بشدة البعض الآخر . وتدريب الحساسية نوع من التدريب المثير لتحدى والاحباط ، وقد نبع من أعمال المتخصصين فى ديناميات الجماعة والارشاد النفسى غير المباشر<sup>(١)</sup> .

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى ، « كتمثيل الأدوار » و « المباريات الادارية » ، فإن تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عبئا ثقيلًا على نفوس المتدربين ، ونراهم يقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة ( وقد حدث فى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية لتدريب الحساسية أن بعض المشتركين من المديرين لم يستطيعوا الاستمرار حتى نهاية الدورة لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها ) .

---

(1) L. Bradford, J. Jibb, and K. Benne (eds.) ; T Group Theory and Laboratory Method. ( N. Y. : Wiley, 1964 ), Ch. 1.

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المتدربين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يقوموا ببناء نشاط اجتماعى مقبول ومقبول . ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل الأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، إلا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق . وفى إطار هذه البيئة يشجع المتدربون على امعان النظر والتفكير فى مفهوم الذات ، وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون . وبالإضافة الى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة ، والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها . وباختصار فإن أهداف تدريب الحساسية هى : فهم الذات ، وفهم الآخرين ، وفهم تأثير المجتمع ، والتبصر فى العمليات الجماعية ، وتنمية المهارات السلوكية .

## ٢ - تمثيل الأدوار Role Playing :

يعتبر تمثيل الأدوار احدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية ، بالإضافة الى الطرق التقليدية للتدريب . ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فإن لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال والتصور يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها . وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية . وقد استخدمها « مورينو » (Moreno) فى العلاج النفسى باسم « الدراما النفسية » (Psychodrama) ، وفى التحليل الاجتماعى باسم « الدراما الاجتماعية » (Sociodrama) ، ثم طبقت فيما بعد فى التدريب على العلاقات الانسانية .

وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتى :

( أ ) إنها أسلوب مرن ، وتتيح الفرصة للدارسين للاشتراك فى

التمثيل .

(ب) غالبا ما تنمى لدى الأفراد ما يسمى « بالخبرة المشتركة » التى تساعدكم على أن تكون أساسا المناقشة التى تتبع الانتهاء من تشيل الأدوار .

(ج) نتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث تسمح الفرصة لكل فرد فى الجماعة كى يعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود .

(د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد فى الجماعة ، وكذا الجماعة ككل ، على الاشتراك فى المناقشة والتفكير فى الموضوع الجارى تمثيله ، بما يؤدى الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .

(هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب سهلة التخطيط ، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج الى مهارة فى التطبيق والتنفيذ .

### ٣ - المباريات الادارية Business Games :

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التى يمارس فيها تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت المباريات الادارية وتطورت نتيجة لقدرة الحاسب الآلى ( الكمبيوتر ) الفائقة فى تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتابعة تحت ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية بالمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون فى جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى . وتتخذ كل جماعة قراراتها فى اطار نموذج معين مصمم لهذا الغرض ، وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الآلى للنموذج المبرمج فيه ، وينتج عن هذا ارجاع الأثر - « تغذية رجعية » - ( Feedback ) لتوجيه القرارات التالية . وعادة يكون الوقت مضغوطا ومحدودا ، فمثلا قد تعطى فترة ربع سنة فى التسويق فى ساعة واحدة أثناء المباراة . ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة فى وقت قصير باكتساب خبرات عديدة والقيام بتمارين مختلفة . ويمكن الاسراع فى التعلم عن طريق

التغذية الرجعية والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار في المباراة .

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله بالمعهد القومي للتنمية الادارية خيرا للعلاقات الانسانية ، والاشتراك في تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا في برامج الادارة العليا المقيمة ( ومدتها ٤ أسابيع ) . وكان يخصص للمباراة الادارية عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات في الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، يسبقها يومان للشرح والاعداد ، وتنفذ في ثلاثة أيام ، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين في المباراة . بحيث كان معظمهم يتنازل عن فترات الراحة كي يستمر في انجاز دوره في المباراة . ونظرا لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فإن الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف الضغط والتوتر « الانعصاب » (Stress) وخاصة عند ارجاع الأثر ( التغذية الرجعية ) ، واططارهم بموقف الشركة التي يمثلونها عقب اتخاذ كل قرار ، وكنا نلاحظ - كمديرين للعلاقات الانسانية - الآثار النفسية التي تظهر على الجماعة في حالة الخطأ في اتخاذ القرار - وما ينشأ عنها من انفعالات .

#### ٤ - الشبكة الادارية / المصفوفة الادارية :

إن مفهوم « الشبكة الادارية » ( المصفوفة الادارية ) - التي يطلق عليها أيضا « التنمية التنظيمية » - تقوم على المفهوم الذي وضعه « بليك وموتون »<sup>(١)</sup> ، وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التي قسمت الى جزأين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثاني : هو الخروج بنموذج

---

(1) R. Blake, and J. Mouton ; **The Managerial Grid** Hous-  
ton : Gulf Publishing , 1964 ).

استراتيجى متكامل للمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام التدريبي أساسا عن غيره من الوسائل التى سبق مناقشتها فى أن مفهومه الأساسى يعتبر المنظمة هدفه الأساسى وليس الفرد أو المجموعات . فالتعامل مع الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ، يعتبر تعاملًا مع أنشطة جماعية تدرج تحت تنمية الإدارة وليس تنمية المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق يمكن القول بأن « تنمية الإدارة » تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والإنجاز بفاعلية أكبر فى المنظمة ، بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن إيجاد البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة (1) .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص الآتية :

- (أ) تمثل استراتيجية تعليمية تسعى الى أحداث تغيير مخطط .
- (ب) ترتبط بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعة الدراسة .
- (ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا الطريقة تدريب المختبرات التى تستند الى الخبرة السلوكية المباشرة .
- (د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .
- (هـ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تستلزم الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

---

(1) M. Berger, and p . Berger (eds- ) ; Group Training Techniques. ( Essex : Grower, 1972 ) , pp. 49 -- 50 -

( و ) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية  
عموما ، وفي المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدي الى تشجيع المنظمات  
على أن تبني فلسفة انسانية تسيير على نهجها

وتشكل الكلمات والأفكار السائدة في حلقات الشبكة الادارية :  
بناء الجماعات ، والاجماع ، والانفتاح ، وارجاع الأثر ( التغذية  
الرجعية ) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ،  
والاستراتيجية • وطريقة التدريب التي تستخدم غالبا في « التنمية  
التنظيمية » هي « تدريب الحساسية » • ولكن التنمية التنظيمية تشمل  
جوانب أخرى الى جانب ما يشمله تدريب الحساسية • فهي تركز على  
بناء الجماعات في علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية على البيئة  
التدريبية • هذا بالإضافة الى أن التنمية التنظيمية عملية مستمرة في  
تطوير النفس البشرية ، بينما تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل •  
وتشمل التنمية التنظيمية المؤسسة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية  
مع جزء منها فقط •

\*\*\*

## تقييم الأداء

ينبغي عند قياس الكفاءة فى العمل أن نفرق بين الجدارة والانتاج ، فإن الجدارة (Merit Rating) جانب هام من الانتاج وهى تزيد كثيرا بهذا الصدد عن الكفاءة (Efficiency) إذ أنها تتضمن القدرة الانتاجية فى عمل ما بالإضافة الى خصائص أخرى تجعل من العامل موطناً ذا قيمة كبيرة . كما أنه من الضروري أيضاً التمييز بين الانتاج فى الأعمال التى يشتمل فيها عدد الوحدات الانتاجية بدقة ما قام الفرد بأدائه فعلاً ، والانتاج فى الأعمال المعقدة التى يتعذر فيها قياس الانتاج بوحدات نوعية .

### ● قياس الأداء فى الأعمال الانتاجية :

يتميز العمل الانتاجى بأن الكم هو المتغير الوحيد الذى ينبغي أن يراعى عند قياس كمية الانتاج . ومن هنا كان عدد الوحدات التى تنتج هو كل المطلوب . ويمكن تسليم الأجزاء المنتجة وتسجيلها أو استخدام أجهزة معينة للعد . ويختلف الموقف فى حالة الكيف ، بحيث نجد أن مجرد العد وحده لا يحقق الاتصاف فى قياس انتاج الفرد . فإذا أمكن وضع معيار يقتضى توافر كيف معين للسلعة المنتجة حتى يتيسر ترويجها ، فإنه يمكن حينئذ معالجة هذا المتغير الكيفى . وتعنى طرق التفتيش التى تحتم وجود أدنى للمعايير بمثل هذه السمات الكيفية وتسمح للقياس من حيث الكم بشرط التسوية السليمة للانتاج الناقص ، فإن كل انتاج غير مرض يشتمل خسارة فى مادة الانتاج . ويعد حساب ما يمكن انقاذه فاتناً نستطيع ترجمة مقدار الخسارة الى ما يعادلها من الحدات الانتاجية .

وكلما أمكن تحويل الكيف الى كم بتعديلات مختلفة على أسس سليمة أمكن الإشارة الى الانتاج الفردى بعدد واحد . وتشير الدراسات العلمية لأنواع العمل المختلفة الى وجود وسائل كمية يمكن عن طريقها ترجمة السمات الكيفية الى سمات كمية . وبذا يمكن أن يستند قياس العمل الى أساس انتاجى محقق . على قدر الامكان .



وإذا عمل الناس فى جماعة فينبغى أن يكون قياس الانتاج بالعدد الذى يحصل عليه الفريق . وفى هذه الحالة ينبغى تحقيق التطابق بين العاملين وتشجيع روح العمل الجماعى فيما بينهم . ومن الضرورى أن تتعاون المنظمة فى تنفيذ التغيرات المطلوبة فى تكوين الجماعة ، إذ أن فردا واحدا - بطيئا فى العمل أو غير متعاون - يمكن أن يهدم كفاية الفريق بأكمله .

\* \* \*

### ● قياس الأداء فى الأعمال غير الانتاجية :

العمل غير الانتاجى هو العمل الذى يقوم فيه كيف العمل بدور رئيسى غالب ، وهذا يعنى أن كل وحدة من الانتاج تنطوى على نظام معقد من الكم . فإذا كانت القدرة الانتاجية لشخص ما تتوقف على عدة عوامل متنوعة فمن المتعذر استخدام اجراءات كمية بسيطة لقياسها . ومن أمثلة الأعمال التى لا تخضع للقياس الكمى البسيط عمل المشرف ، والمعلم ، ورجل العلاقات العامة ، إذ أنه يبدو من الضرورى فى هذه الأعمال الالتجاء الى التقدير الانسانى للوصول الى مقياس للنجاح فى العمل . والأحكام الانسانية عرضة للخطأ ، ولكن اذا كان مصدر الخطأ معروفا فمن الممكن أن تصبح هذه الأحكام جديرة بالثقة الى درجة كبيرة . وعندما نلجأ الى هذه الوسيلة فاننا نقيس فى واقع الأمر أكثر من مجرد انتاج الشخص ، حيث نقيس فى الواقع جدارته أو قيمته للمنظمة .

\* \* \*

### ● القدرة والأداء :

إن ما يستطيع الانسان أن يفعله ، وما يقوم به بالفعل ليسا بالضرورة متشابهين . وكلمة « قدرة » تشير الى امكانية الفرد بالنسبة للأداء ، أما كلمة « أداء » فتشير الى ما يفعله الفرد بالفعل فى ظروف معينة . ما يؤدى الفرد فى العمل يعتمد على قدرته وعلى رغبته أو دافعه . ويمكن أن نصف العلاقة بين هذه العوامل بالمعادلة التالية :

## الأداء = القدرة × الدافع •

وطبقا لهذه المعادلة يمكن القول بأن الأداء تصبح قيمته صفرا اذا كانت القدرة أو الدافع غير موجود • وتزداد القيمة كلما ارتفع كل عامل من هذين العاملين فى قيمته •

ولكى نقيس قدرة الفرد يجب أن نجعله يؤدي عملا ما • وبما أن الدافع واحد فى المجموعة — غالبا — فإن الاختلافات فى الأداء هى التى تعكس الاختلافات فى القدرة • ومع ذلك فإن موقف العمل لا يخلق نفس الدافع لدى جميع العاملين • فعندما يكون أداء شخص ما ضعيفا ، فقد يرجع ذلك الى ضعف قدراته أو الى ضعف الدافع •

ومن الواضح أن قياس الانتاج فى مصنع ما يعكس كلا من القدرة والارادة فى الانتاج • والدافع والروح المعنوية هما اللذان يمدان الفرد بالارادة ، وكذلك يؤثران فى القدرة الى حد ما ، ومن ثم يلعبان دورا هاما • ومع ذلك فهما يكن الدافع فانه لا يعوض كلية النقص فى القدرة • ويؤدي اختلاف درجات الدافع عند الأفراد ذوى القدرات المختلفة الى تقارب أدائهم ، يؤدي هذا الى التقليل من الفروق الفردية فى الانتاج • ولكن يجب ألا يغرب عن بالنا أن تضيق مدى الفروق الفردية ينبغى أن يتحقق بالانتقاء السليم للعاملين ، دون تثبيط هم وعزيمة الأفراد الممتازين •

\*\*\*

## ● الأخطاء الشائعة فى مقاييس التقدير :

هناك بعض الأخطاء الشائعة فى التقدير تتلخص فيما يأتى :

١ - التأثير الهالى المضلل : ترجع أكثر مصادر الخطأ انتشارا الى ما يسمى بالتأثير الهالى المضلل ، وذلك أن لمعظم الناس تحيزات تؤثر فى تقديرهم لغيرهم من الناس • فمثلا قد يعتبر أحد الرؤساء أو المشرفين أن السرعة فى الانجاز فضيلة ويعطى تقديرا أعلى لمن ينجزون عملهم قبل الوقت المحدد له وتقديرا منخفضا لمن يتأخرون فى انجازه ، وعلى الرغم

من أن السرعة قد تكون أحد المقاييس الهامة للجدارة فلا ينبغي خلطها بالقدرة الانتاجية ، وقد يتجه رئيس آخر فى تفضيله الى حبه للموظف ، فى حين يكون المظهر الشخصى هو العنصر المؤثر لدى شخص ثالث . ان عوامل الحب والبغض موجودة دائما ، وهى المسئولة أحيانا عن الاتجاهات التى تؤثر فى رأى بصدد مستوى القيام بالعمل .

ويمكن التقليل من آثار هذا النوع من الخطأ اذا قام عدة أشخاص بتقدير نفس الشخص ، اذ ان لكل شخص من المقدرين تحيزاته التى تختلف عما لدى الآخرين . وبهذه الطريقة تنزع الأسس المختلفة للخطأ الهالى الى الغاء بعضها بعضا . ويصبح الأداء المتفوق عاملا مشتركا فى اعتبار جميع الذين يقومون بالتقدير .

٢ - الفروق فى المستويات : هناك مصدر آخر للخطأ يتضمن فى أن المقدرين لا يستخدمون جميعا نفس المقاييس ، فبينما ينزع بعضهم الى أن يكون مستوى تقديرهم لجميع العاملين مرتفعا ينزع البعض الآخر الى الكمال فتقل التقديرات المرتفعة فى أحكامهم أو تخاو منها تماما .

وقد أدت المحاولات التى بذلت لتصحيح هذا الخطأ الى استخدام طريقة التقدير بترتيب الجدارة فيطلب من المقدر أن يعمل قائمة بالأفراد وفقا لترتيبهم تنازليا من الأحسن فالأقل . ولكن هذه الطريقة شاقة بعض الشيء وتستنفد قدرا كبيرا من الوقت ، وخاصة اذا استخدمت مع جماعات كبيرة ، كما أنها تغفل من حسابها احتمال وجود فوارق كبيرة بين العاملين بالادارات المختلفة .

٣ - عدم تحديد الواجبات : هناك مصدر ثالث للخطأ فى التقدير نشأ حين لا يعرف المقدر ما هى الصفات التى يجب عليه أن يلاحظها فى العاملين ، أو بمعنى آخر حين لا يعرف الأساس الذى سيقوم عليه التقدير فيعتمد على رأيه الخاص بصدد معنى الأداء الحسن بالنسبة للعمل موضع التقدير وينحصر حل هذه المشكلة فى تحليل العمل الى وظائفه وواجبات نوعية متضمنة فى أدائه . وينبغي أن تعد قائمة بالبنود المطلوب

ملاحظتها حتى يستطيع كل مقدر أن يبدى رأى فى العاملين من حيث مستوى أدائهم لهذه الواجبات والوظائف • ويؤدى اتباع هذه الطريقة الى زيادة الدقة فى التقدير الى حد كبير •

ولا ينبغى أن يحتوى مقياس التقدير على عدد من الدرج يفوق ما يستطيع المقدرين تمييزه بدرجة يسكن الاطمئنان اليها • ولكن ينبغى فى الوقت نفسه أن يشمل التدرج ما يكفى للقيام بإجراء العدد اللازم من وجود التمييز • وقد يفترض الشخص فى الظروف العادية أنه كلما قل عدد الدرج على سلم التقدير البحت تكون عملية التقدير أكثر سهولة ودقة • ولكن اتضح من الدراسات العلمية أنه أمكن تحقيق الدقة المثلى فى سلم تقدير ذى تسع نقاط ، وعلى أى الحالات فان تسع نقاط تعتبر أكبر عدد ينبغى أن يستخدم فى هذا الصدد •

واذا اتبعنا منهج منحنى التوزيع فقد يكون من الأفضل أن نستخدم عددا فرديا من النقاط على سلم التقدير • ومعظم الناس يقعون فى وسط المنحنى وهم فى الوقت ذاته الأفراد الذين يتشابهون الى حد كبير فى القدرة • ويعتبر السلم الخساسى فى التقدير من أنسب مقاييس التقدير وأكثرها شيوعا •

### مثال :

القيادة - وتنقسم الى :

(أ) القدرة على تنظيم العمل :

١	٢	٣	٤	٥
غير قادر على تنظيم العمل باستمرار	قادر أحيانا على تنظيم العمل	قادر على تنظيم العمل باستمرار		

(ب) تحمل المسؤولية :

١	٢	٣	٤	٥
يتهرب من المسؤولية دائما	يتحمل المسؤولية اذا اضطر لذلك	مستعد لتحمل المسؤولية باستمرار		

(ج) القدرة على الاقتناع :

١	٢	٣	٤	٥
يحاول باستمرار	مقتنع فى مناقشاته	مقتنع فى مناقشاته	مقتنع فى مناقشاته	مقتنع فى مناقشاته
	عادة	عادة	عادة	عادة
				استطيع دائما
				اقتناع الآخرين

(د) القدرة على فهم الآخرين :

١	٢	٣	٤	٥
لا يبالى بمشاعر الآخرين باستمرار	يحاول أن يفهم مشاعر الآخرين	يحاول أن يفهم مشاعر الآخرين	يحاول أن يفهم مشاعر الآخرين	يحاول أن يفهم مشاعر الآخرين
				قادر دائما على الاستبصار فى دوافع الآخرين

(هـ) المبادرة الى العمل :

١	٢	٣	٤	٥
يميل الى الخمول وعدم بذل الجهد باستمرار	يبادر أحيانا الى العمل اذا أثاره الموقف	يبادر أحيانا الى العمل اذا أثاره الموقف	يبادر أحيانا الى العمل اذا أثاره الموقف	يبادر دائما الى العمل ومستعد لبذل الجهد

وينبغي دائما تدريب المقدرين وشرح مقياس التقدير شرحا وافيا لهم مع توضيح الأغراض المستخدم من أجلها بدقة • ويتضمن التدريب شرح الفروق الفردية والأخطاء الشائعة فى التقدير وفهم معنى منحى التوزيع ، هذا بالإضافة الى ضرورة ادراك المقدرين ووعيهم لما يتضمنه العمل موضع التقدير من واجبات ومسئوليات ومهارات •

\*\*\*

## ● مراكز التقييم :

تعتبر مراكز التقييم (Assessment Centers) من التطبيقات الحديثة للعلوم السلوكية فى مجال الادارة ، حيث تجمع بين استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية ، والتمارين العملية ، وتمثيل الأدوار ، والمقابلة والوسائل الأخرى المتعلقة بالتقييم الإدارى . وعلى ذلك فإن مركز التقييم يتضمن عملية متضاد من التقييم والتوجيه تستخدم فيها المقاييس النفسية وتمرين ومواقف تثل واقع العمل اليومى للمديرين والمهام الفردية والجماعية المختلفة التى يكلف بها العاملون / المدبرون الجارى تقييم أدائهم ، خلال فترة تتراوح ما بين يومين الى خمسة أيام .

وتستهدف مراكز التقييم تحقيق غرضين أساسيين :

- ١ - أنها توفر البيانات والمعلومات التى تساعد رجال الادارة العليا بالمنظمة على اتخاذ قرارات سديدة فيما يتعلق بترقيات المديرين والمشرفين وتحديد احتياجاتهم التنموية .
- ٢ - أنها تساعد العاملين للتعرف على المواطن التى تحتاج الى تنمية ، وتقدير امكاناتهم الشخصية والادارية .



ويعرض المؤلف بالصفحات التالية تطبيقا عمليا لهذه التجربة التى تمت فى « ادارة تدريب التسويق » بالخطوط الجوية السعودية ، والتى اشترك فى تخطيطها وتنفيذها باسم « برنامج التقييم والتوجيه الإدارى ».

## ● برنامج التقييم والتوجيه الإدارى ( M. E. G ) :

المقصود « ببرنامج التقييم والتوجيه الإدارى » هو تطبيق الوسائل العملية والمختلفة لملاحظة السلوك وتقييمه فى مواقف مختلفة . ويمكن تطبيق هذه الوسائل فى أى موقع تقريبا ، سواء أكان مكتبيا أو اداريا على مدى عدة أيام . والهدف من برنامج التقييم والتوجيه هو تجهيز

واعداد تقييم موضوعى خارج نطاق العمل للقدرات والاستعدادات ونواحي القوة والضعف والدافعية للعمل • ويحقق برنامج التقييم والتوجيه ذلك من خلال ملاحظة السلوك فى العديد من مواقف الانجاز المقننة ( الموحدة ) وتقدير السلوك على عدد من الأبعاد ، وتطبيق وسائل قياس نفسية ، والوصول الى قرارات تختص بإمكانيات كل فرد ممن يجرى تقييمهم والأعمال التى تناسب قدراته واستعداداته وامكانياته واهتماماته هذا بالإضافة الى تشخيص جوانب التنمية اللازمة والاحتياجات التدريبية •



### ● التعريف بالبرنامج :

قامت برامج التقييم والتوجيه على فكرة مؤداها أننا اذا ما عرفنا متطلبات العمل أو الأعمال المرتقبة ، فانه يمكن اعداد مواقف واقعية أو تمثل الواقع ، وتمارين سلوكية تؤدي الى ظهور أنماط السلوك المرتبطة مع تلك التى يتطلبها العمل • وتشكل جماعات من المرشحين للوظائف ( المتدربين ) وتطبق عليهم اختبارات نفسية ، ويشتركون فى تمارين فردية وجماعية ، بينما يقوم المقيمون المدربون بملاحظة سلوكهم أثناء انجاز هذه التمارين وتسجيله فى بطاقات تقدير •

ويكن تلخيص خطوات البرنامج فى الآتى :

- تحليل الوظائف الادارية وتحديددها فى شكل متطلبات سلوكية الوظائف •
- تحديد الخصائص السلوكية الأساسية التى تستلزمها الوظائف الادارية وترتيبها حسب أهميتها •

— اعداد وسائل القياس المختلفة التى تستخدم فى التقييم من مقاييس نفسية وتمارين سلوكية واجراءات مكتبية ومقابلة شخصية بحيث تقاس كل صفة سلوكية لازمة من وسيلة للوصول الى تقرير صحيح لها بأعلى درجة من الدقة •

— تهيئة المرشحين ( المتدربين ) بالنسبة لعملية التقييم والتوجيه من حيث شرح العملية وأهدافها وأبعادها ومراحلها وفائدتها •

— اعداد المقيمين وتدريبهم على برنامج التقييم والتوجيه •

— اعداد بطاقات التقدير اللازمة لتسجيل الملاحظات السلوكية وتقديرها بالنسبة للتمارين العملية والاختبارات الموقفية والمقابلة الشخصية •

— اعداد المقاييس النفسية اللازمة بالأعداد المناسبة ووسائل تصحيحها وتسجيل نتائجها وتحليلها احصائيا •

— استخلاص نتائج التقييم والتوجيه وتسجيلها فى بطاقات تقرير وتخطيط نفسى ( بروفيل ) لكل متدرب أو مرشح •

— اعداد التقارير النهائية للبرنامج •

— استرجاع الأثر بالنسبة للمرشحين ( المتدربين ) وامدادهم بالمعلومات اللازمة عن نتائج البرنامج •

\*\*\*

### تنفيذ البرنامج :

بدأ التفكير فى الاعداد للبرنامج وتنفيذه فى ادارة تدريب التسويق فى بداية عام ١٩٨٢ مع نهاية برنامج تدريب مديرى القروع (Country Managers) حيث كانت الحاجة ماسة لاستحداث وسيلة لتقييم الدارسين بعد انتهاء تدريبهم • و انتهى التفكير الى الاستفادة من « مراكز التقييم » (Assessment Centers)

وقد يكون مصطلح « مركز التقييم » لا يعبر عن حقيقة الواقع حيث قد يحمل الى الذهن ضرورة وجود مكان أو مبنى محدد يمارس فيه هذا النشاط بصفة مستمرة مثل مركز التدريب • والحقيقة أنه



لا ضرورة لوجود مكان محدد لممارسة نشاط التقييم ، والمهم هو تطبيق وسائل التقييم المختلفة لملاحظة سلوك الأفراد والحكم عليه فى مختلف المواقف . وعلى ذلك فانه يمكن تطبيق هذه الوسائل فى أى موقع ملائم لفترة محددة .

والهدف الأساسى لمركز التقييم هو الحصول على تقييم موضوعى لقدرات الأفراد وسلوكهم بطريقة علمية خارج نطاق العمل . ويحقق مركز التقييم هذا التقدير امكانيات الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم فى عدد من المواقف المهنية المقننة ، وتقدير السلوك على أساس أبعاد محددة مسبقا ، والوصول الى قرارات تختص بالطاقات المختلفة لمستويات وأنماط مختلفة من العمل مع تشخيص احتياجات التنمية للأفراد الجارى تقييمهم .

من هذا المنطلق لمفهوم « مراكز التقييم » بدأت ادارة تدريب التسويق بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية ، بالتخطيط لبرنامج التقييم وشكلت لهذا الغرض لجنة تضم مختلف التخصصات العلمية والاستشارية والادارية اللازمة لتخطيط البرنامج وتنفيذه ، ووضعت الخطة وبدأ تنفيذها على النحو التالى :

١ - تحليل الوظائف : أعدت بطاقات تحليل الوظائف ووزعت على مديرى الفروع داخل المملكة وخارجها ، كما تم فى اجتماع يضم مديرى التخصصات المتعلقة بالتسويق مناقشة مطالب وظائف مديرى الفروع . وقام المستشار النفسى باستخلاص الصفات اللازمة للتقييم من واقع بطاقات التقييم وآراء المديرين .

٢ - اعداد وسائل التقييم : من واقع بطاقات تحليل الوظائف قامت لجنة التخطيط بتجهيز الوسائل المناسبة لقياس الصفات اللازمة للوظائف ، وبدأ اعداد هذه الوسائل فى شكل اختبارات سيكلوجية ، وتمارين سلوكية فردية وجماعية ، وتقديم موضوعات من جانب الدارسين ، ومقابلات شخصية ، واعداد بطاقات الملاحظة لتقدير السلوك فى مختلف المواقف .

### ٣ - الوسائل المستخدمة فى التقييم : استخدمت فى التقييم وسائل عديدة تتلخص فى الآتى :

( أ ) **بريد اليوم ( In Basket )** هو عبارة عن المشاكل اليومية التى يواجهها المدير فى عمله من خلال المعاملات المختلفة التى تعرض عليه فى البريد اليومى . ويتضمن « بريد اليوم » مكاتبات ومذكرات وتعليمات من الرؤساء ، وتسجيل مكالمات هاتفية ، وبطاقات تقييم أداء للموظفين ، وتقارير يومية ، وما أشبه . ويخطر الفرد موضع التقييم أنه التحق حديثا بوظيفة مدير احدى الادارات وكانت الوظيفة شاغرة لبضعة أسابيع ، مما أدى الى تراكم المعاملات . وقد حضر المدير الى المكتب فى عطلة نهاية الأسبوع لينهى المعاملات المتراكمة على مكتبه . ويترك البريد على المكتب - أو فى ملف دون ترتيب ، ويتضمن بعض المعاملات التى تحتاج الى اجراء فوري ، والبعض الآخر من المعاملات عبارة عن مكاتبات روتينية وقد يمكن تجاهلها . ويطلب من الشخص موضع التقييم أن يتعامل مع البريد كما لو كان فى موقع العمل . وبعد انتهاء هذا التمرين فى الوقت المحدد له فانه يتبع عادة باجراء مقابلة فردية مكثفة . وفى خلال هذه المقابلة يقوم المقيم بالتعمق والاستبصار فى الجوانب الادراكية للفرد موضع التقييم وكيفية تفكيره واتخاذ القرارات من واقع بريد اليوم الذى تسلمه وكذا تصرفه ازاء المعاملات المختلفة ، وتعد بطاقات تقييم لصفات وأبعاد معينة مثل المهارات التخطيطية والتنظيمية والقدرة على اتخاذ القرار ، والحكم الصادق على المواقف ، والالتباه الى التفاصيل ، والادراك .

( ب ) **التمارين الجماعية :** تشكل جماعة من ٦ أفراد يشلون مجلس ادارة احدى الشركات أو احدى اللجان فى شركة معينة ، ويمثل كل فرد من المجموعة احدى الوظائف الرئيسية بالشركة كمدير المبيعات ، ومدير التخطيط ، ومدير الانتاج ، والمدير الفنى ، وما أشبه . ويعرض على المجموعة مشكلة تخص الشركة وتعطى للمجموعة فرصة للتفكير ، ثم تبدأ المناقشة للوصول الى قرار فى زمن محدد . ويلاحظ أن هناك

نعليمات كتابية لكل فرد تختص بدوره فى المناقشة يجب أن يلتزم بها أثناء بحث المشكلة مع امداده بالمعلومات اللازمة للقيام بدوره فى المناقشة • وبينما تدور المناقشة بين الأعضاء يبدأ المقيمون فى أداء أدوارهم لملاحظة سلوك أفراد الجماعة بحيث يقيم كل منهم فردين ويشترك اثنان من المقيمين فى تقييم نفس الأفراد كل على حدة ، باستخدام بطاقات ملاحظة أعدت مسبقا لهذا الغرض تتضمن الصفات اللازم قياسها تسجل بها ملاحظات سلوكية تختص بالأبعاد الآتية :

مهارات التعبير الشفهى ، القيادة ، التخطيط والتنظيم ، مقاومة الضغط ، الحساسية ، وصدار الأحكام ، والقدرة على تحليل المشاكل •

(ج) المحاضرة : توزع على الأفراد موضوعات مختلفة لاعدادها وتقديدها - مع السماح بوقت كاف للاعداد - أمام مجموعة من المقيمين خلال فترة محددة • وتقاس أبعاد التخطيط والتنظيم من حيث تحديد أهداف للمحاضرة ومدى تحقيق هذه الأهداف والالتزام بالوقت المحدد ، والقدرة على التعبير الشفوى ، والقدرة على عرض الأفكار من حيث استخدام وسائل الايضاح التى تدعم المحاضرة وتقديم الموضوع بطريقة واضحة مفهومة وتوزيع نظراته الى كل الجالسين ، وتكامل شخصيته ، والطاقة والحيوية فى تقديم المحاضرة ، والقدرة البيعية من حيث جذب الاهتمام للموضوع طوال المحاضرة والمدخل الذى استخدمه للموضوع •

( د ) المقاييس النفسية (Psychometric Testing) أعد المستشار

النفسى مجموعة من الاختبارات النفسية على النحو التالى :

- اختبار الممارسات الاشرافية ، لقياس مدى الاستعداد للقيام بالأعمال الاشرافية •

- اختبار الاستعداد للقيادة ، لقياس مدى القدرة على فهم الآخرين ، والقدرة على الإقناع ، والقدرة التنظيمية فى مجال العمل وتطبيق العلاقات الانسانية فى موقف العمل ، والمبادرة الى العمل والقدرة على التصرف •

— اختبار الاستعداد الاجتماعى ، لقياس أبعاد ادراك الظروف الاجتماعية والقدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية ، والتعاون ، والقدرة على التعامل مع الآخرين ، واللباقة ، واليقظة العقلية ، والقدرة على الاقتناع .

— اختبار الصحة النفسية لقياس الجوانب الايجابية والسلبية للصحة النفسية ، ولقياس أبعاد السلوك غير الناضج ، وعدم الاستقرار الانفعالى ، والشعور بعدم التكافؤ ، والمعوقات البدنية ، والمظاهر العصبية ، والعلاقات الشخصية الوطيدة ، والمهارات الاجتماعية ، والمشاركة الاجتماعية ، والعمل المشجع والترويح ، والقيم والمبادئ والأهداف .

— اختبار القدرة العددية لقياس جوانب الاستدلال الحسابى والقدرة على فهم العمليات الحسابية المختلفة .

— اختبار الذكاء لقياس القدرة على التفكير انعام والتصرف فى الحياة اليومية وادراك العلاقات وفهم رموز الأشكال وادراك أوجه الشبه بين الأشياء المختلفة .

— القياس السوسيومترى ، للتعرف على علاقات الدارسين فيما بينهم وترشيحهم لبعضهم البعض لمختلف مواقف العمل ، ومدى تفضيلهم للأنشطة المختلفة — خدمات ومبيعات وعلاقات .

— اختبار الاستعداد البيعى ، لقياس القدرة البيعية ، والقدرة على ترويج السلع والخدمات والقدرة على التعامل مع الجمهور ، والمحافظة على صورة المؤسسة ، والحصول على ثقة العميل ، والقدرة على التصرف فى مختلف المواقف البيعية ، والقدرة على الاقتناع .

وقد أعدت بطاقات للتخطيط السيكولوجى ( بروفيل ) لتسجيل نتائج الاختبارات النفسية جميعها ، وبطاقة تخطيط سيكولوجى تختص باختبار الصحة النفسية لتوضيح ايجابيات وسلبيات الصحة النفسية .

(هـ) **المقابلة الشخصية :** ان اجراء المقابلة الشخصية هو جزء

أساسى فى عملية التقييم . . وأجريت المقابلات وفقا لجدول زمنى لكل  
دارس على حدة وأجراها مجموعة من المقيمين - من ٣ الى ٥ مقيمين -  
يمثلون مختلف التخصصات . وقد أعدت قائمة بالصفات التى تقاس  
أثناء المقابلة ، بالإضافة الى دليل للمقابلة يتضمن الموضوعات الأساسية  
للمقابلة ، ودارت المناقشة حول موضوعات تختص بالخبرة السابقة ،  
ومواقف الانجاز والمبادرة ، والابتكار فى العمل ، والحسم والتصرف فى  
المواقف المختلفة ، وكيفية التعامل مع الرؤوسين ، والتصرف فى المواقف  
الطارئة ، والقدرة على التعبير ، والثقة بالذات والقدرة على تحليل  
المشاكل ، والمرونة والتوافق ، والقدرة على الاقناع ، وقوة الانطباع ،  
ومراعاة مشاعر الآخرين .

#### ٤ - اعداد المقيمين :

تم اختيار المقيمين من داخل ادارة تدريب التسويق ومن الادارة  
العليا بالمؤسسة وعقدت اجتماعات لشرح ومناقشة البرنامج ، وتبع ذلك  
عقد جلسات تدريبية لمختلف التمارين التى تضمنها البرنامج ومناقشة  
جوانبها المختلفة وأسس تقييم السلوك فى كل تمرين ومراجعة بطاقات  
الملاحظة للتمارين المختلفة واجراء التعديلات المختلفة عليها .

#### ٥ - تنفيذ البرنامج :

بدأ تنفيذ البرنامج فى أوائل شهر يونية ١٩٨٢ واستغرق حوالى  
عشرة أيام ، حيث اشتمل على ما يأتى :

- تحليل وظائف مديرى الفروع ( قبل بدء البرنامج ) .
- اختيار المقيمين واعدادهم .
- تطبيق الاختبارات السيكلوجية .
- اجراء ثلاثة تمارين جماعية .
- تطبيق تمرين برىد اليوم ( فردى ) .
- اجراء اختبارات فى اللغة الانجليزية والحساب .

- تقديم محاضرات •
- اجراء مقابلة شخصية فردية •

- فى نهاية البرنامج أعدت تقارير عن كل فرد فى كراسة تشتمل على التقارير التفصيلية للاختبارات النفسية وتقرير تفصيلى عن كل فرد •

\* \* \*

### ● عملية استرجاع الانر (Feed back)

عقب اعداد التقارير النهائية عن عملية التقييم أرسلت نسخة منها للادارة العليا بالمؤسسة • وعقدت جلسات مع الدارسين - فردية - حيث ناقش كل فرد مع لجنة التقييم محتويات التقرير ووجهة نظره فى هذا الشأن • ومما هو جدير بالذكر أن لجنة التقييم لاحظت تغييرا واضحا فى سلوك بعض الدارسين عقب عملية استرجاع الأثر فى محاولة للتغلب على نواحي القصور التى ظهرت فى التقرير بالنسبة لهؤلاء الأفراد •

\* \* \*

### ● تطبيقات :

عقب انتهاء المرحلة السابقة واعتماد نتائجها من الادارة العليا بالمؤسسة انبثقت عن برنامج التقييم والتوجيه الادارى الأول ما يأتى :

١ - برنامج التقييم والتوجيه الادارى الثانى لتقييم المرشحين لوظائف المديرين فى أواخر شهر يونية ١٩٨٢ •

٢ - برنامج التقييم والتوجيه الادارى الثالث للدارسين المرشحين لوظائف مديرى التموين (Cetering) فى أوائل شهر سبتمبر ١٩٨٢ •

٣ - صدور تعميم من الادارة التنفيذية بالمؤسسة لجميع الادارات المعنية لتطبيق برنامج التقييم والتوجيه الادارى على جميع المرشحين للترقى الى وظائف أعلى ، وقد نفذت ادارة تدريب التسويق ثلاثة برامج فى هذا المجال حتى الآن • وأصدرت الادارة أيضا توجيهات لتنظيم هذه العملية خلال العام الحالى بحيث ينفذ ثمانية برامج خلال عام

١٩٨٣ ، بمعدل برنامج كل ٦ أسابيع تقريبا • وقد طلب من كل ادارة تعبئة بطاقة بيانات عن المرشح للترقية تتضمن المعلومات اللازمة عن الوظيفة المرشح لها ، وبيانات عن الشخص المرشح ، وتقييم أدائه وتوصيات رئيسه المباشر •

٤ - استخدام البرنامج فى انتقاء المرشحين لدورة « مدراء التسويق » المنفذ حاليا •

\*\*\*

### ● تقييم البرنامج :

تستهدف برامج التقييم والتوجيه ما يأتى :

١ - توفير البيانات والمعلومات التى تساعد الادارة العليا بالمنظمة على اتخاذ قرارات سديدة فيما يتعلق بترقيات المديرين والمشرفين وتحديد احتياجاتهم التنموية ( التدريبية ) •

٢ - مساعدة العاملين - موضع التقييم - للتعرف على المواطن التى تحتاج الى تنمية ، وتقدير امكانياتهم الشخصية والادارية •

٣ - مساعدة المؤسسات على انتقاء ( اختيار ) المرشحين للوظائف الادارية المختلفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها •

٤ - مساعدة الادارة على تعيين أو تسكين الموظفين بالوظائف الشاغرة أو المستحدثة ، وفقا لمتطلبات هذه الوظائف •

٥ - تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية مهارات العاملين واقتراح برامج التدريب المناسبة لتنمية المهارات الادارية والسلوكية والفنية •

واذا ما طبقنا هذه الأهداف على ما حققته برامج التقييم والتوجيه الادارى التى تمت حتى الآن نلاحظ ما يأتى :

اولا : تم توفير المعلومات اللازمة للادارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بترقيات المديرين ( برنامج التقييم والتوجيه الادارى الثانى ) •

**ثانيا : من خلال جلسات استرجاع الأثر ( Feed back )** التى عقدت مع الدارسين فى برامج مديرى الفروع ومديرى التسوين عقب الانتهاء من برامج التقييم والتوجيه الادارى ، أمكن للدارسين التعرف على مواطن الضعف لديهم والجوانب التى تحتاج الى تنمية ، وهذا يحقق الهدف الثانى .

**ثالثا : جارى حاليا استخدام برنامج التقييم والتوجيه الادارى فى اختيار المرشحين لبرنامج تدريب مديرى التسوين (Cetering)** الثالث من داخل المؤسسة وخارجها ، وهذا يحقق الهدف الثالث .

**رابعا : تقوم ادارة تدريب التسويق بالاستجابة لطلبات الادارات المختلفة من حيث تطبيق برنامج التقييم والتوجيه الادارى على المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بهذه الادارات أو المرشحين للترقية ، وهذا يحقق الهدف الرابع .**

**خامسا : تتضمن التقارير التى تقدم عن المرشحين لشغل الوظائف القيادية الشاغرة توضيح الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد واقتراح البرامج التدريبية ، وهذا يحقق الهدف الخامس .**

وعلى الرغم من تحقيق هذه الأهداف ، فان برنامج التقييم حديث عهد بالتطبيق بالمؤسسة ولم يرض عليه عامان حتى الآن ، ولذا فهو يمر بمراحل تقييم وتطوير مستمرة ، مع الاستفادة من التجارب التى سبقنا اليها الدول الأخرى ، سواء زيارات لهذه الدول وحضور برامج تدريبية قصيرة بها ، أو استخدام خبراء من هذه الدول لعقد دورات تدريبية للمقيمين بالمؤسسة ، مع مراعاة تطوير هذه الخبرات والتجارب بما يتناسب مع قيمنا ومبادئنا وظروفنا البيئية .

وقد لوحظ خلال الدورات التدريبية السابقة لمديرى الفروع ومديرى التسوين أن برامج التقييم والتوجيه الادارى طبقت على الدارسين فى نهاية البرامج ، بحيث لم تكن الفرصة سانحة لتطويرهم أثناء البرنامج . ولذلك سيراعى فى البرامج القادمة أن تطبق برامج تقييم دورية طوال فترة انعقاد التدريب .

\*\*\*



## الفصل الخامس

### القيادة العسكرية

يقرر علم النفس العسكري أن للقيادة العسكرية عنصرين أساسيين هما : صفات القيادة التي يجب أن يتحلى بها القائد ، ومبادئ القيادة أى القواعد التي ينبغي أن يتبعها القائد عند ممارسته للقيادة • وكما استخلصت صفات القيادة من دراسة شخصيات القادة العسكريين البارزين ، فقد استنبطت مبادئ القيادة من التجارب والدراسات التي أجريت على القيادات الفذة وأساليبها في القيادة ، وأصبح العسكريون في كل مكان من العالم يتعلمون هذه المبادئ التي ثبت أن تطبيقها هو من أكبر عوامل النجاح في القيادة وتحقيق النصر في المعارك الحربية •

#### ● صفات القائد العسكري :

يمكن تلخيص نتائج أهم الدراسات التي أجريت بقصد التعرف على سلوك القادة فيما يأتي :

أولا : لخص « كارتر »<sup>(١)</sup> أهم الأعمال وأنواع السلوك التي أسفر عنها تحليل القيادات الممتازة الناجحة في الجيش الأمريكي فيما يلي :

- ١ - القيادة بأعباء التخصص المهني والفني •
- ٢ - معرفة الرؤوسين والاهتمام بشؤونهم •
- ٣ - استمرار الاتصال بالآخرين •

---

(1) L. Carter ; « Military Leadership ». **Military Rev**, 1952, 32, 14 - 18.

- ٤ - تحمل المسؤولية ، والقدوة الحسنة .
- ٥ - المبادرة والتوجيه فى العمل .
- ٦ - تدريب الأفراد كفريق متكامل .
- ٧ - اتخاذ القرارات .

**ثانيا :**  قام المعهد الأمريكى للبحوث بمحاولة للكشف عن المهام الرئيسية الضرورية فى عمل القوات الجوية . وقد ذكر « برستون »<sup>(١)</sup> أنه قد أجريت مقابلات مع ٦٤٠ ضابطا من مختلف الرتب والوظائف ، وطلب من كل منهم أن يفكر فى موقف محدد لاحظ فيه ضابطا يسلك سلوكا فعلا وأن يصف هذا السلوك . وقد قسمت فئات السلوك الناتجة الى ما يلى :

- ١ - التخطيط ، والمبادرة ، وتوجيه العمل .
- ٢ - معالجة التفاصيل الادارية .
- ٣ - تقبل المسؤولية الشخصية .
- ٤ - الاشراف على الآخرين .
- ٥ - اظهار الشعور بالولاء للجماعة والانتماء للمنظمة .
- ٦ - القيام بأعمال التخصص المهنى والفنى .

**ثالثا :**  ومن أهم البحوث التى أجريت فى تحديد أبعاد سلوك القائد ، هى تلك التى يطلق عليها « دراسات جامعة أوهايو للقيادة » . وقد بدأت هذه الدراسات بتعريف القيادة تعريفا مؤقتا على أنها « سلوك فرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك » ، ثم افترضت بعد ذلك تسعة أبعاد للسلوك هى<sup>(٢)</sup> :

(1) H. Preston; 'The Development of a procedure for Evaluating Officers in the Air Force' (Pittsburg : Amer. Instit. for Research, 1948 ).

(2) T. Hemphill **Leader Behavior Description**. (Columbus, Ohio : State univ . Research Foundation, 1952 ).

- ١ - المبادرة ، أى المبادرة الى العمل تلقائيا .
- ٢ - التمثيلية ، أى دفاع القائد عن جماعته وتمثيلها .
- ٣ - التكامل ، أى تخفيف حدة الصراع بين الأعضاء .
- ٤ - التنظيم ، أى تحديد عمله وعمل الآخرين ، وعلاقات العمل .
- ٥ - السيطرة ، أى تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة ، واتخاذ القرارات ، أو التعبير عن الرأى .

٦ - الاتصال ، أى اعطاء المعلومات للأعضاء والحصول على معلومات منهم .

- ٧ - التقدير ، أى تأييد أعضاء الجماعة أو عدم تأييدهم .
  - ٨ - الانتاج ، أى تحديد مستويات الجهد أو التحصيل .
- ثم أعدت بعد ذلك المقاييس اللازمة لقياس كل من هذه الأبعاد المقترضة ، وطبقت على عدد كبير من الأفراد ، وحلت معاملات الارتباط بينها تحليلا عامليا . وفيما يلى الأبعاد الأربعة التى أسفر عنها تطبيق صورة معدلة من مقاييس وصف سلوك القائد على رجال القوات الجوية (١) :

- ١ - تقدير القائد لتابعيه ، ويتضمن ذلك حرارة العلاقات الشخصية ، والاستعداد لشرح المهام ، والاستماع الى الرؤوسين .
- ٢ - المبادرة فى تحديد بناء الجماعة ، أى تنظيم العلاقات بينه وبين تابعيه وتحديد لها : ويتضمن ذلك الاحتفاظ بمعايير محددة فى العمل ، وتوضيح اتجاهه نحو الجماعة ، وتوزيع العمل .
- ٣ - الاهتمام بالانتاج ، أى اهتمام القائد بضرورة أداء العمل على أحسن وجه .

---

(1) A. Haplin, and B. Winner ; **The Leadership Behavior of the Airplane Commander.** ( Columbus, ohio : State Univ. Research Board, 1952 ).

٤ - الحساسية والوعى الاجتماعى ، أى اهتمام القائد بأن يكون مقبولا من الجماعة ، واستعداده لتقبل التعديل فى طرق انجاز العمل ، والتوفيق بين الأعضاء .

رابعا : وقد أوضحت البحوث التى أجريت فى القوات المسلحة الأمريكية<sup>(١)</sup> ونشرت بعنوان « الجندى الأمريكى » أن الضباط يختلفون عن الجنود فى اتجاهاتهم نحو السلطة والقيادة وبعض الأساليب القيادية . كما وجد أن ضباط الطيران من رتبة الملازم قدروا قاداتهم تقديرات أقل بدرجة ملحوظة من تقديرات من رتبة نقيب فما فوق ، وذلك فيما يتصل بالعلاقات الشخصية التى ظهرت أهميتها فى التمييز بين القائد الجيد والقائد الضعيف . ولقد كان الاختلاف بين المرؤوسين والرؤساء فى تقديراتهم أكبر ما يكون فى الصفات الآتية : الاخلاص والوفاء بالوعد ، وعدم التحيز ، ومراعاة مشاعر الآخرين ، والعمل لمصلحة الجماعة ، والقدرة على الاختلاط مع المرؤوسين .

\* \* \*

### ● صفات القائد العسكرى فى الاسلام :

إذا كانت صفات القائد العسكرى قد جاءت نتيجة لدراسات وبحوث علمية كما أسلفنا ، فإن هذه الصفات كلها وما يزيد عنها قد اجتمعت فى محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قائد جيش الاسلام الأول ، لذلك فهو المثل الكامل ، وهو القدوة المثلى ، عملا بقوله تعالى :

﴿ لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة ٠٠ ﴾ .

( الأحزاب : ٢١ )

وفىما يلى نذكر هذه الصفات<sup>(٢)</sup> :

---

(1) S. Stouffer, et. al.; The American Soldier « vol . 1 »  
( Princeton Univ . Press, 1949 ).

(٢) محمد جمال الدين محفوظ : النظرية الاسلامية فى القيادة الحربية . ( القاهرة : دار الاعتصام ، ١٩٧٧ ) ، ص ٢٨ - ٥٠ .

## ١ - كمال الاخلاق :

لسنا بحاجة الى الحديث عن أخلاق الرسول الكريم ، فهو رسول الله الى الناس ، اصطفاه الخالق جل جلاله ليبلغ أعظم رسالة ، وقد حفظه المولى ورعاه وجنبه سيئات الجاهلية ودفنوها ، حتى كان أفضل قومه ، وأحسنهم خلقا ، وأكرمهم حسبا ، وأرجحهم عقلا ، وأصدقهم قولاً ، حتى لقب بـ « الأمين » فى حادثة سنه . ولقد خاطبه الله تعالى بقوله سبحانه : ﴿ وانك لعلى خلق عظيم ﴾ . ( القلم : ٤ )

﴿ .. ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك .. ﴾ .  
( آل عمران : ١٥٩ )

وقد حدث عليه الصلاة والسلام عن نفسه فقال : « أدبى ربي فأحسن تأديبى » .

## ٢ - رجاحة العقل والفتنة :

لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم من كمال العقل ورجاحته بدرجة لم يبلغها بشر سواه . وعلى الرغم من أنه لم يسبق له ممارسة القراءة ليتعلم منها ، فقد تبين من التاريخ أنه أعقل العالمين . وخير مثال لذلك حسن سياسته للعرب الذين كانوا أهل عزة وإباء وانطلاق مع طبيعة متنافرة متباعدة ، وكيف احتمل جفوتهم وصبر على أذاهم بكل حكمة وفتنة وبعد نظر ، حتى انقادوا اليه والتفوا حوله ، وقاتلوا فى سبيله أهليهم واختاروه على أنفسهم وهاجروا معه تاركين أرضهم وذويهم .

## ٣ - احترام النفس والتواضع :

كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعرف قدر نفسه ويحترمها .. فكان بريئا من الرياء والتصنع ، مستقل الرأى ، يحترم رأى الآخرين ورشاورهم فى الأمر ، لا يلتمى ما ليس فيه ، ولم يكن متكبرا أو خائفا .. بل كان يرفع ثوبه بنفسه وفى ذات الوقت يقول : « ألحق أكاسرة

الفرس رقياصرة الروم » • وكان لا يؤخر عمل اليوم لغده ، وما عبث قط ، وإن كان يمزج ولا يقول إلا صدقا • وكان يكره أن يحيط نفسه بالمظاهر الكاذبة أو مظاهر السلطة والسلطان والملك ، فكان يقول لأصحابه : « لا تطروني كما أطرت النصارى ابن مريم ، إنما أنا عبد الله فقولوا : عبد الله ورسوله » • وخرج على جماعة من أصحابه متوكئا على عصا فقاموا له فقال : « لا تقوموا كما تقوم الأعاجم يعظم بعضهم بعضا » •

#### ٤ - الصبر وقوة الاحتمال والثبات على المبدأ :

فبالنسبة للصبر وقوة الاحتمال ، كان النبي صلى الله عليه وسلم فيهما المثل الأعلى • • فلقد أودى - في سبيل الله أثناء دعوته - في نفسه وأصحابه ، فلم يجزع ، بل كان شجاعا حكيما ، وصبوراً كريماً • فكم ناله من أذى الكفار والمشركين وكيد المنافقين ، فما لج بالشكوى ، بل كان ذأبه الصبر مع التفويض لله تعالى ، فمن دعاء الرسول الكريم :

- « اللهم انى ضعيف فقير ، خذ الى الخير بناصيتى واجعل الاسلام منتهى رضائى • اللهم انى ضعيف فقوى ، وانى ذليل فأعزنى ، وانى فقير فأغنى » • ( رواه أحمد )

وكان عليه أفضل الصلاة والسلام يقابل الأذى بالصبر الجميل • ويحامل أعداءه بالمداواة ويتألفهم بحسن المصانعة ، فكان يقابل الحق بالحلم والرفق ، والصلف بالوداعة والأناة • • وفى ذات الوقت كان لا يجيد عن المبدأ قيد شعرة • • انظر اليه وهو يقول لعنه وهو يحاول اقناعه بالرجوع عن قرش وترك الدعوة : « والله يا عم • • لو وضعوا الشمس فى يمينى ، والقمر فى يسارى ، على أن أترك هذا الأمر أو أهلك من دونه ما تركته » •

#### ٥ - الشجاعة والمبادرة للنجدة :

كان الرسول عليه الصلاة والسلام فى هذا المضمار المثل الذى لا يبارى والقذوة منقطعة النظير • ولقد فزع أهل المدينة ذات ليلة

اذ سمعوا صوتا قويا غير عادى ، فانطلقوا نحو الصوت فتلقاهم رسول الله راجعا وقد سبقهم الى الصوت وعرف الخبر ، وكان راكبا فرسا وأل سيف فى عنقه وهو يقول : « لن تراعوا » • وهكذا كان الرسول أسبق القوم الى النجدة •

وقد برزت شجاعة الرسول صلى الله عليه وسلم فى الحروب والمعارك والغزوات بصورة ليس لها مثيل فى التاريخ :

— فقد قاد بنفسه ثمان وعشرين غزوة انطوت على كل صور العمليات الحربية من دفاع وهجوم ومطاردة وحصار ، وقيام القائد بتولى القيادة بنفسه شجاعة لا تؤثر أن تتوارى •

— لم يكتف بالقيادة ، بل كان يشترك فى القتال بنفسه وخاصة فى المواقف الصعبة والحرجة من المعركة ، وفى ذلك يقول الامام على كرم الله وجهه : « كنا اذا اشتد الخطب واحمرت الصدق ، اتقينا برسول الله صلى الله عليه وسلم ، فما كان أحد أقرب الى العدو منه ، ولقد رأيتنى يوم بدر ونحن نلوذ برسول الله وهو أقربنا الى العدو » •

وسجل الغزوات حافل بالمواقف التى يتصدع منها قلب أشجع الرجال ، ومع ذلك فقد ثبت الرسول صلى الله عليه وسلم فيها غير مكترث بما يحدث به من أخطار •

#### ٦ - البلياقة البدنية :

كان النبى صلى الله عليه وسلم يتمتع ببلياقة بدنية عالية ، فكان يصرع الرجل القوى ، ويركب الفرس عاريا فيروضه على السير ، وكان يتسابق مع أجبائه فى العدو • وفى غزوة الخندق كان أصحابه يلجأون اليه عند حفر الخندق كلما استعصت عليهم صخرة فيسرع اليهم لتحطيمها حيث تتفتت تحت وطأة مطرقة التى يهوى بها ساعده القوى • وقد شارك أصحابه فى حراساتهم وفى استطلاعاتهم وفى مسيراتهم الطويلة الشاقة ، وأظهر فى ذلك تحملا وجلدا يعجز عنه أقوى أصحابه •

ويقول أبو هريرة رضى الله عنه : « ما رأيت أحدا أسرع من رسول الله صلى الله عليه وسلم فى مشيه ، كأنما الأرض تطوى له ، انا لنجهد أنفسنا وهو غير مكتثر » .

#### ٧ - حسن المعاملة والمحبة :

كان النبى صلى الله عليه وسلم أوسع الناس صدرا وأصدقهم لهجة ، وألينهم عريكة ، وأكرمهم عشرة . وكان يخالط أصحابه ، ويحبب دعوة الحر والعبد والمسكين ، ويعود المرضى فى أقصى المدينة ، ويقبل عذر المعتذر ، ويبدأ من يلقاه بالسلام ، ويبدأ أصحابه بالمصافحة ويدعوهم بأحب أسمائهم ، ولا يقطع على أحد حديثه ، وكان أكثر الناس تبسما وأطيبهم نفسا .

وقد قال عليه الصلاة والسلام : « انكم لا تسعون الناس بأموالكم . فليسمعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق » . ومن أحاديثه عليه الصلاة والسلام فى هذا المجال :

— « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا أو ليسكت » . ( متفق عليه )

— وعن ابن عمر وعائشة رضى الله عنهما قالا : « قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ما زال جبريل يوصينى بالجار حتى ظننت أنه سيورثه » . ( متفق عليه )

— « الجار أحق بشفاعته » . ( رواه البخارى ومسلم )

— عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال : « ان الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم أظلهم بظلى يوم لا ظل الا ظلى » . ( رواه مسلم )

ولقد ظهرت محبة الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ، ومحبة أصحابه له فى كل غزواته ، بل فى كل موقف له فى السلم والحرب .



وحسبنا أن نذكر موقف أصحابه منه فى معركة « أحد » لما أحرق به المشركون من كل جانب وصوبوا عليه نبالهم ، فأخذ المسلمون يصدون عنه النبال المصوبة اليه بأجسادهم .

أما عن حب الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ، فيكفى أن نذكر كيف نعى شهداء « مؤتة » وعيناه تذرغان . ولقد كان يجب أصحابه حبا لا مزيد عليه ، فإذا سلم عليهم لا يكون البادى أبدا بسحب يده عن السلام ، وكان يلقي الناس بوجهه باسم متهلل ، وكان يسقت الغيبة ، وكان يبدأ أصحابه دائما بالتحية .

#### ٨ - الثقة المتبادلة :

كانت ثقة أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم به عظيمة جدا دون حدود ، كما كانت ثقته بأصحابه كبيرة جدا . ويكفى أن نذكر موقف المسلمين من صلح الحديبية ، إذ لولا ثقتهم العظيمة به لرفضوا هذا الصلح .

أما ثقته بأصحابه فيكفى للتدليل عليها أنه قبل الزج بقواته فى غزوة « بدر » بينما كانت قوات المشركين ثلاثة أمثال قواته ، كما خاض معركة « أحد » بينما كانت قوات المشركين خمسة أمثال قواته . ولا يسكن أن يقبل القائد الاشتباك فى معركة لا يعرف مصيرها ضد أعدائه المتفوقين على قواته تفوقا ساحقا ، الا اذا كان ذلك القائد يثق برجاله ثقة عظيمة .

#### ٩ - الاتزان الانفعالى :

لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم القدوة الطيبة والأسوة الحسنة فى الاتزان الانفعالى ، وحفلت سيرته العطرة بصورة رائعة من التحكم فى النفس فى أشد المواقف حرجا فى السلم والحرب معا . فلم يكن من السهل السيطرة على الأعصاب وتمالك النفس عندما طوقه المشركون هو وبعض أصحابه من كل جانب فى غزوة « أحد » ، ومع ذلك تمالك نفسه وأمسك بزمام الموقف ، وكافح مع أصحابه حتى استطاع أن يخلص المسلمين من فناء أكيد .

ولم يكن من السهل السيطرة على الأعصاب أو تمالك النفس يوم الخندق عندما علم بغدر اليهود وتفضهم للعهد ، فأصبح الخطر يهدد قوات المسلمين من خارج المدينة ( بعشرة آلاف مقاتل من الأحزاب ) ومن داخلها باليهود ، ومع ذلك فقد تمالك الرسول صلى الله عليه وسلم نفسه وأمسك بزمام الموقف فصعد الأحزاب ، وقضى على اليهود .

تلك أمثلة من سيطرته على أعصابه واتزانه الانفعالي في وقت الشدة . أما في وقت الرخاء ، فأروع ما يذكر من أمثلة ما كان يوم فتح مكة وانتصاره الساحق على قريش التي فاصبته العداء أكثر من عشرين عاما . فنراه متمالكا لنفسه ، ممسكا بزمام الموقف ، ولم يظهر منه ما يدل على التعاطف أو الجبروت أو غير ذلك من صفات القادة عند انتصارهم ، وكانت قولته المشهورة لأهل قريش : « اذهبوا فأنتم الطلقاء » .

#### ١٠ - الاستبصار وبعد النظر :

يعتبر الاستبصار وبعد النظر والقدرة على التنبؤ من العمليات العقلية العليا ، ومن أسس النجاح في التخطيط والقيادة عموما . والقائد الناجح هو الذي يضع في اعتباره كافة الاحتمالات - أطيها وأسوأها وقربها وبعيدها - ويعد الخطط لكل موقف حتى يتخذ لكل ما يناسبه دون تردد .

ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يتحلى بميزة بعد النظر والاستبصار في شتى أعماله العسكرية وغيرها ، والأمثلة على ذلك كثيرة .

— فلقد أصر الرسول صلى الله عليه وسلم على قبول شروط صلح الحديبية ، لأنه فكر بعمق وبعد نظر ، فعرف بفكره الثاقب أن قبول هذه الشروط نصر للمسلمين ، فهي تحقق لهم الاستقرار . وفي ظل هذا الاستقرار أصبح جيش المسلمين عشرة آلاف مقاتل عند فتح مكة ، بعد أن كان ألفا وأربعمائة قبل سنتين .

— وكانت جميع الدلائل تشير الى استسلام قريش يوم الفتح ، ومع ذلك اتخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم كافة التدابير لمعالجة أسوأ الاحتمالات ومواجهتها . . فقسم قواته الى أربعة تشكيلات ، ودخل مكة من جهاتها الأربع بتشكيلات القتال حتى تستطيع قواته القضاء على كل مقاومة بسهولة ، دون أن تباعث من جهة غير متوقعة .

وهكذا كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يفكر فى كل صغيرة وكبيرة ، ويعد لكل أمر عده ، ويلزم الحيلة والحذر ، لذلك لم يستطع أعداؤه أن يباغته فى أى موقف بينما استطاع هو أن يباغتهم فى أكثر من غزوة .

## ١١ - تكامل الشخصية :

عندما يفكر الناس فى الشخصية ، فاهم ينظرون اليها عادة باعتبارها التأثير أو الانطباع الذى يحدثه الفرد لدى الآخرين ، كأن يرونه مثلاً شخصاً مسالماً أو عدوانياً . أما علماء النفس فاهم يدرسون الشخصية وينظرون اليها باعتبارها الأبنية والعمليات النفسية الثابتة التى تنظم خبرات الفرد وتشكل أفعاله واستجاباته للبيئة التى يعيش فيها ، والتى تميزه عن غيره من الناس . وبعبارة أخرى ، فالشخصية هى ذلك التنظيم الدينامى فى الفرد لتلك الأجهزة الجسمية والنفسية التى تحدد طابعه الفريد فى توافقه مع بيئته . فعلماء النفس حينما يدرسون الشخصية ، ينظرون الى الفرد ككل متكامل ، يعمل ويستجيب كوحدة منظمة تتفاعل فيها جميع أجهزة البدنية والنفسية ، وتحدد سلوكه واستجاباته بطريقة يميز بها عن غيره من الناس<sup>(١)</sup> .

ان فى طبيعة تكوين الانسان استعدادا لفعل كل من الشر والخير ، أى استعدادا لاتباع أهوائه وشهواته البدنية والاستغراق فى الاستمتاع بملذاته الحسية . . واستعدادا للتسامى الى أفق الفضيلة والتقوى والمثل والقيم الانسانية العليا والعمل الصالح ، وما يحققه ذلك من

---

(١) محمد عثمان نجاني : القرآن وعلم النفس . ص ١٩٩ .

سعادة وسكينة نفسية وروحية • ومن الطبيعي أن تتضمن طبيعة الانسان وقوع الصراع بين الخير والشر ، وبين الفضيلة والرذيلة •

ان الحل الأمثل للصراع بين الجانبين البدني والروحي في الانسان هو التوفيق بينهما ، بحيث يقوم الانسان بأشباع حاجاته البدنية في الحدود التي أباحتها الشريعة الإسلامية ، ويقوم في الوقت ذاته بأشباع حاجاته الروحية • ومثل هذا التوفيق بين حاجات البدن وحاجات الروح يصبح أمرا ممكنا اذا ما التزم الانسان في حياته بالوسطية والاعتدال • وفي هذا المجال يقول القرآن الكريم :

﴿ والذين اذا انفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما ﴾  
( الفرقان : ٦٧ )

﴿ وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيدا .. ﴾  
( البقرة : ١٤٣ )

• « .. ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا »  
( الاسراء : ١١٠ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

« خير الأمور أوسطها » • ( رواه البيهقي )

— « ألهوا والعبوا فاني أكره أن يكون في دينكم غلظة »  
( رواه البيهقي )

— « روحوا عن قلوبكم ساعة فساعة » • ( رواه أبو داود )

— « ان الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه »  
( رواه الطبراني )

— « سدّدوا ، وقاربوا ، واغدوا ، وروحوا ، وشيئا من الدلجة •  
والقصد القصد تبلغوا » • ( رواه البخاري )

ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم متواضعا ، حليما ، رؤوفا ، رحيما ، ومع ذلك لا يستطيع أحد أن يرفع صوته فوق صوت النبي ،

ولا يستطيع أحد أن يديم النظر الى وجهه المشرق المنير ، ولا يستطيع أحد أن يرد له أمرا أو يتردد فى تنفيذه • ولقد خاطبه الله تعالى فى القرآن الكريم بقوله :

﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فاذا عزمتم فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين ﴾ .  
( آل عمران : ١٥٩ )

ان أسباب تكامل شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم تكمن فى محبته للناس جميعا ، ورغبته الشديدة فى خيرهم وهدايتهم ، وخلقه الكريم •

ويرى علماء النفس المحدثون أن الذين يعملون على افادة أكبر جزء ممكن من المجتمع الانسانى ، يعتبرون أرقى الشخصيات جميعا ، وهم فى الغالب أقربها الى التكامل • ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعمل لاسعاد البشرية وهدايتها • انظر الى قوله عليه الصلاة والسلام :

— « لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه » •

\*\*\*

### ● القدوة الحسنة :

سبق أن ناقشنا فى الفصل الثالث « القدوة الحسنة » كاحدى الصفات الهامة اللازمة للقائد ، وأوردنا الآيات والأحاديث الدالة عليها • ونستشهد هنا ببعض الأحداث الدالة على هذه الصفة فى تصرفات الرسول عليه الصلاة والسلام ••

كانت غنائم يوم « حنين » أربعة وعشرين ألف بعير ، وأربعين ألف شاة ، وأربعة آلاف أوقية من الفضة ، وستة آلاف نسمة من السبى ، ولكن النبى صلى الله عليه وسلم وزع الغنائم وأعاد السبى ، ولم يبق لنفسه شيئا •

— كان عليه الصلاة والسلام يبيت الليالى المتتابعة طاويا ، وأهله لا يجدون عشاء ، وكان عامة خبزهم الشعير . وفى يوم من الأيام جاءت ابنته فاطمة اليه بكسرة من خبز ، فسألها : « ما هذه الكسرة يا فاطمة » ؟ قالت : « قرص خبزته فلم تطب نفسى حتى آتيك بهذه الكسرة » فقال : « أما أنه أول طعام دخل فم أبيك منذ ثلاثة أيام » . وقالت أم المؤمنين عائشة : « والله لقد كان يأتى على آل محمد صلى الله عليه وسلم شهر لا نخبز فيه » . وقد توفى رسول الله صلى الله عليه وسلم ودرعه مرهونة عند رجل من اليهود بوسق ( ستين صاعا ، والصاع خمسة أرتال وثلاث ) من شعير .

— كان عليه الصلاة والسلام لا يفكر أبدا بنفسه ، كما لم يذكر أبدا بأهله فيسبغ عليهم هذا الترف الذى يشيع بين ذوى الجاه والسلطان ، فكان فى هذا قدوة للمسلمين . وكان جم التواضع عملا بقوله تعالى :

﴿ وعباد الرحمن الذين يمشون على الأرض هونا وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما ﴾ . ( الفرقان : ٦٣ )

﴿ واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين ﴾ . ( الشعراء : ٢١٥ )

﴿ .. اذلة على المؤمنين اعزة على الكافرين ... ﴾ . ( المائدة : ٥٤ )

﴿ محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم ... ﴾ . ( الفتح : ٢٩ )

ومن الحديث النبوى الكريم :

— « ان الله تعالى أوحى الى أن تواضعوا حتى لا يغى أحد على أحد ، ولا يفخر أحد على أحد » . ( رواه مسلم )  
 — « ما تقصت صدقة من مال ، وما زاد الله عبدا بعفو إلا عزا ، وما تواضع أحد لله إلا رفعه » . ( رواه مسلم )

\*\*\*

## ● مبادئ القيادة العسكرية :

يقرر علم النفس العسكري أن للقيادة العسكرية عنصرين : أولهما صفات القيادة التي يجب أن يتصف بها الشخص حتى يكون قائداً فاجحاً ، وثانيهما مبادئ القيادة ، وهي القواعد والأصول التي يجب أن يتبعها القائد ويطبقها عند ممارستها للقيادة .

وكما استخلصت صفات القيادة - التي سبق مناقشتها - من دراسة شخصيات القادة البارزين ، فقد استنبطت مبادئ القيادة من الدراسات والتجارب والتحليل التي أجريت على القيادات الناجحة الرائدة وأساليبها في القيادة . وأصبح القادة العسكريون على اختلاف مراكزهم يدرسون هذه المبادئ التي ثبت أن تطبيقها من أكبر عوامل النجاح في القيادة وتحقيق النصر في المعركة .

ولقد جاءت العسكرية الإسلامية بكل ما وصلت إليه دراسات الخبراء وأبحاث العلماء مؤخراً من مبادئ ، وجعلت لها منزلة رفيعة حيث ربطتها بمبادئ الدين الحنيف ، فولدت بذلك أقوى الحوافز التي تدفع القادة إلى اتباعها والحرص عليها . وفيما يلي هذه المبادئ<sup>(١)</sup> :

### ١ - معرفة القائد لعمله :

القائد العسكري الجيد هو الذي يكون مدركاً لدقائق عمله وخبيراً فيه ، ولا يتأتى ذلك إلا على أساس من العلم والدراية والمعرفة الواعية مع الممارسة والتدريب العملي في كل ما يتعلق بمهام وظيفته . وقد غنى الإسلام بتنمية العلم والمهارات من خلال التدريب وحث عليهما ، فهما من أسس أعداد « القوة » التي أمر الله تعالى بها :

﴿ واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل .. ﴾ .

(الأنفال : ٦٠)

---

(١) محمد جمال الدين محفوظ : مرجع سابق . ص ٦٥ - ٨٩ .

## ٢ - معرفة القائد لنفسه :

من واجب كل قائد أن يعرف مواطن القوة والضعف في ذاته . فالإنسان الذى لا يعرف خصائص ذاته ، أو لا يدرك حدود إمكانياته ، لا يكون سيد نفسه ولا يرجى منه أن يكون قائدا فاجحا . وكذلك فإن الشخص الذى يدرك جوانب القصور أو الضعف فيه ولا يسعى جاهدا للتغلب عليها وإصلاحها سوف يفشل فى القيادة ، والرسول صلى الله عليه وسلم يقول : « رحم الله امرءا عرف قدر نفسه » .

وفى هذا الحديث توجيه الى أن يعرف الإنسان نفسه بما فيها من قوة وضعف ، كما يوحى باتخاذ ما ينبغى نحوها من عمل إيجابى يتعهد جوانب القوة بالمحافظة عليها ودعمها وتميئتها ، وتناول جوانب القصور بالعلاج والإصلاح .

إن عناية الإسلام بتكوين الضمير الدينى للمسلم ، وبالدعوة الى جهاد النفس ومحاسبتها ، تربي فى الشخص فضيلة التقدر الذاتى وتسميها وهى من أحسن سبل معرفة الإنسان لنفسه وإصلاحها والسير بها فى طريق الكمال المنشود .

## ٣ - معرفة القائد برجاله .

وكما يجب على القائد أن يعرف نفسه ، فإنه ينبغى عليه أن يعرف رجاله جيدا ، لكى يدرك خصائص كل منهم والفروق الفردية بينهم . فهذه المعرفة من أولى مهام القائد التى تعينه على قيادة رجاله بنجاح ، وتوجيه كل منهم الى ما يناسبه ، وبذلك يمكنه استخدام أقصى ما لديهم من طاقات مادية ومعنوية لتحقيق الأهداف المنشودة .

ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يعرف رجاله تماما ، ويدرك خصائص كل منهم ، لأنه ولد بينهم وعاش وترعرع وسطهم ، وكان يعيش بينهم فردا منهم يشاركونهم أفراحهم وأتراحهم . وكانت معرفة الرجال وخصائصهم هى الأساس الذى يستند اليه فى وضع كل رجل فى



المكان الذى يناسبه .. فمثلا فى مجال الشجاعة والجرأة كان يعرف من يكلفه بالعمل المطلوب . ومن ذلك أنه فى غزوة « أحد » أمسك عليه الصلاة والسلام بسيف وقال : « من يأخذ هذا السيف بحقه » ؟ فقام اليه رجال يريدون أخذ السيف ولكن الرسول أمسكه عنهم ، حتى قام « أبو دجانة » فأعطاه له .. ولقد أثبتت أحداث المعركة حسن اختيار الرسول القائد لأبى دجانة ، فقد سأل الرسول « وما حقه يا رسول الله » ؟ قال الرسول الكريم : « أن تضرب به حتى ينحنى » . ولقد قاتل أبو دجانة بهذا السيف قتالا شديدا ، فلما دارت الدائرة على المسلمين قام بعمل فدائى ، اذ حنى ظهره على الرسول وجعل منه ترسا يحميه وكانت السهام تقع فيه .

ولما أراد رسول الله أن يختار من بين المسلمين رجلا يأتيه بأخبار المنافقين اختار حذيفة بن اليمان العباسى رضى الله عنه ، لأنه كان يتمتع بمزايا رجل الاستطلاع تماما ، فقد كان معروفا بأنه شديد الحرص والكتمان لا يفشى سره لأحد ، ويتمتع باليقظة وحضور البديهة فلا يرتبك فى المواقف الحرجة ، وبتقديره العميق لأهمية حجب المعلومات عن الأعداء ، فلا يكشف عن نياته ونوايا المسلمين وأهدافهم ، كذلك كان يتمتع بالذكاء الممتاز وبموهبة حب الاستطلاع .

وهكذا كان الرسول القائد يعرف مزايا رجاله ويكلف كل واحد منهم بما يتفق مع قدراته وامكانياته البدنية والعقلية .. فكان يعرف أن فيهم صاحب رأى والمشورة ومن يستطيع قيادة الآخرين ، ومن لا يستطيع أن يكون أكثر من جندى بسيط ، الى غير ذلك من القدرات . فاستطاع بذلك اختيار الرجل المناسب ووضع فى المكان الملائم ، واستطاع رجاله جميعا أن ينجزوا مهامهم بكل كفاءة ومقدرة ونجاح .

#### ٤ - حسن معاملة رجاله ورعاية شئونهم :

قال عليه الصلاة والسلام : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » . وكان مثلا أعلى فى رعاية شئون رجاله وحسن معاملتهم

وتكرههم والاعتزاز بهم . ان العدل والمساواة هما طابع الاسلام العام ،  
ودليل المدرسة الاسلامية فى معاملة الرجال . ان العدل أساس الحياة ،  
والمساواة بين الناس فى الحقوق والواجبات هى البلسم الذى يشفى  
أمراض القلوب ويقضى على الأحقاد والضغائن . ان الاسلام يأمر بالعدل  
والانصاف ، وينهى عن الظلم والبغى يقول تعالى :

﴿ ان الله يأمر بالعدل والاحسان وايتاء ذى القربى وينهى عن  
الفحشاء والمنكر والبغى ، يعظكم لعلكم تذكرون ﴾ . ( النحل : ٩٠ )  
﴿ ... الا لعنة الله على الظالمين ﴾ . ( هود : ١٨ )  
﴿ ... وما للظالمين من نصير ﴾ . ( الحج : ٧١ )  
﴿ ... ما للظالمين من حميم ولا شفيع يطاع ﴾ .  
( غافر : ١٨ )

وكان النبی صلی الله علیه وسلم یكثر من دعوته الى العدل  
والانصاف ، ويحذر من الظلم وينهى عنه ، من ذلك قوله عليه الصلاة  
والسلام :

— « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من  
الاسلام » . ( رواه الطبرانی )

— « لعن الله من رأى مظلوما فلم ينصره » .  
( رواه الديلمی )

— « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن  
يعمهم الله بعقاب منه » . ( رواه أبو داود )

وكان الرسول صلی الله علیه وسلم یكره أن یميز نفسه أو یميزه  
أصحابه بشيء .. فعند بناء المسجد فى المدينة حمل النبی علیه السلام  
الحجارة والجريد واللين والتراب كأى فرد من المسلمين . وكان عليه  
الصلاة والسلام فى سفر وتھياً أصحابه لاعداد الطعام وتقاسموا العمل

فيما بينهم فقال عليه الصلاة والسلام : وعلى جمع الحطب • فقالوا :  
يا رسول الله انا نكفيك هذا ، فقال الرسول الكريم : « قد علمت أنكم  
تكفونني اياه ، ولكنني أكره أن أتميز عليكم ، وان الله يكره من  
عبده أن يراه متميزا بين أصحابه » • وفى غزوة الخندق ، حفر بيده  
وحمل الأحجار والأتربة على عاتقه •

ومن أمثلة رعايته لجنوده ، أنه كان أثناء سير الجيش يتقدمه مرة  
ويتأخر عنه أخرى ، لينظر فى أمور جنوده • • فيساعد المتأخر ، ويردف  
الراجل ( أى يركب الماشى خلف الراكب ) ، ويعنق الضعيف ، ويدعو  
لرجاله بالقوة والنصر • وبذلك تقوى قلوبهم ، وتتعاقد أرواحهم ،  
ويجدون من حسن معاملة القائد بلسم لجراحهم ، وعوضا عن وعاء  
السفر ومشقة الطريق • وكان يمرض الجرحى فى المعركة ، وكان  
يدعو ربه قائلا : « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئا فرفق بهم ،  
فارفق به » • ( رواه مسلم )

ولا بد من التنويه بأن دعوة الاسلام الى رعاية شئون الجند  
وحسن معاملتهم تكشف عن جانب من جوانب العظمة والسبق فى هذا  
الدين الحنيف ، أنه سبق بهذا المبدأ من مبادئ القيادة كل النظم  
الحديثة بقرون طويلة •

#### ٥ - توضيح الأهداف للجنود ومداومة اعلامهم :

من المبادئ المعروفة أنه كلما زادت المعرفة ازدادت الفرصة للمبادأة  
وحسن التصرف • فالفرد الملم بموضوع المهمة وفوعها المدرك لأبعادها  
وتتائجها ، خير ألف مرة من ذلك الذى يساق الى مهمة لا يعرف عنها  
شيئا • قال تعالى :

﴿ افمن يمشى مكبا على وجهه اهتدى امن يمشى سويا على  
صراط مستقيم ﴾ • ( الملك )

والقيادة الواعية هى التى تحرص على امداد الأفراد بالمعلومات

واعلامهم بالموقف فى حينه ، حتى يتحركوا تلقائيا وينطلقوا نحو الهدف . فالجهول دائما عقبة صعبة ليس من السهل تجاوزها أو تخطيها . وقد كان السابقون فى الاسلام يتسابقون الى ميدان المعركة ، ذلك لأنهم كانوا مدرّكين للموقف ويعلمون الأخطار المحدقة بهم .

والقرآن الكريم فى آيات القتال يركّز تركيزا كبيرا على وضوح الهدف ، قال تعالى :

﴿ الذين آمنوا يقاتلون فى سبيل الله ... ﴾  
( النساء : ٧٦ )

( وقاتلوا فى سبيل الله الذين يقاتلونكم ... ﴾  
( البقرة : ١٩٠ )

﴿ وجاهدوا فى الله حق جهاده ... ﴾ ( الحج : ٧٨ )

﴿ فليقاتل فى سبيل الله الذين يشرون الحياة الدنيا بالآخرة ... ﴾  
( النساء : ٧٤ )

ولقد أوضح القرآن الكريم الجزاء إن عاشوا أو استشهدوا ، فإن عاشوا فالسيادة فى الأرض والتمكين منها ، قال تعالى :

﴿ ... ان الأرض يرثها عبادى الصالحون ﴾  
( الأنبياء : ١٠٥ )

﴿ وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم فى الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذى ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم امنا ، يعبدوننى لا يشركون بى شيئا ... ﴾

أما اذا نالوا شرف الشهادة ، فالنعيم الأخرى أمامهم فى صورة تغفّل أمامها صور النعيم فى الدنيا بأسرها . قال تعالى :

» ... ومن يقاتل فى سبيل الله فيقتل أو يغلب فسوف نؤتيه  
اجرا عظيما . ( النساء : ٧٤ )

» ... والذين قتلوا فى سبيل الله فلن يضل الله اعمالهم .  
سيهديهم ويصلح بالهم . ويدخلهم الجنة عرفها لهم .  
( محمد : ٤ - ٦ )

كذلك كان الرسول القائد عليه الصلاة والسلام حريصا كل الحرص  
على اعلام أصحابه وتزويدهم بكل المعلومات الضرورية ، كما كان يحرص  
على أخذ مشورتهم سواء فى التخطيط أو التنفيذ .

#### ٦ - اتخاذ القرارات السليمة الحاسمة :

يرتكز القرار السليم الى قدرة القائد وخبرته فى تقدير الموقف  
والخروج منه باستنتاجات سليمة منطقية تستند الى معلومات واقعية  
وقدرة تحليلية . ولقد كان الرسول الكريم معنيا بالاستطلاع غاية  
العناية ، مستخدما فى ذلك شتى الوسائل العسكرية المعروفة من عملاء  
وراصدين ودوريات استطلاع ودوريات قتال واستجواب الأسرى ،  
الى غير ذلك من وسائل الحصول على المعلومات .

ولنأخذ مثلا قرار الرسول القائد بقتال قريش فى « غزوة  
أحد »<sup>(١)</sup> . . لقد خرج المسلمون أصلا للقاء قافلة قريش فى طريق  
عودتها بالتجارة من الشام ، لكن قريشا علمت بالأمر فخرجت بكل  
قوتها لقتال المسلمين بقوة تتفوق عليهم بنسبة ٣ : ١ فى العدد وتتفوق  
فى المعدات بدرجة لا تقارن . فكان أمام الرسول عليه السلام أن يقدر  
الموقف ليصل الى قرار . . هل يقبل الدخول فى معركة مع قريش  
المتفوقة عليه عددا وعتادا أم ينسحب ؟

فرأى الرسول القائد أن المسلمين لو انسحبوا فسوف تعيرهم  
قريش بالتخاذل ، وسوف يطمع فيهم يهود المدينة ، هذا بالاضافة الى

(١) المرجع السابق ، ص ٨٤ - ٨٥

الأثر السيء • للانسحاب على الدعوة الاسلامية • ولم يشأ الرسول الكريم أن يبت في الأمر حتى يستشير أصحابه في هذا الموقف الخطير ، فوجد منهم استعدادا وحساسا للقتال رغم تفوق العدو • فقرر الرسول صلى الله عليه وسلم دخول المعركة ، وكان النصر للمسلمين بفضل ايمانهم وصدق عزيمتهم •

وفي هذا المجال يضع لنا الرسول القائد مبدأ هاما في اتخاذ القرارات السديدة ، ألا وهو الأخذ بالمشورة الصالحة ، وجعلها آية من آيات حسن القيادة تقرر بالابتكار وحسن التنظيم • فالقيادة الصالحة هي تلك التي تستفيد من خبرة الخير ومن شجاعة الشجاع ، وهي التي تجند كل ما لديها من امكانات مادية وبشرية ومعنوية •

#### ٧ - تحمل المسؤولية وتنميتها في الرؤوسين :

لنتأمل ذلك المبدأ الذي قرره الرسول القائد في قوله عليه الصلاة والسلام : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » ، فهو هنا يضع الأساس الأول في مهمة القائد ، وهو « المسؤولية » • ولقد قدم لنا بنفسه المثل الأعلى في هذا المضمار بتحملة مسؤوليته الهائلة ، التي لم يشاركه في تحملها أحد ، فلقد كان أصحابه يعاونونه في كل ما يقوم به ، لكنه كان يتحمل مسؤولية كل شيء •

انظر كيف تحمل مسؤولية ثمان وعشرين غزوة ، وصراعات سياسية واجتماعية على الصعيد المحلي والعالمي ، ومسؤولية تنمية مجتمع جديد يتكون بكل ايجابياته وسلبياته ومشكلاته ومتناقضاته ، ومواجهته لقضايا الحياة اليومية من توفير الاحتياجات الى قضايا نشر الدعوة الاسلامية •

ولقد اقتدى بالرسول القائد في تحمل المسؤولية وتقديرها من أتى بعده من قادة المسلمين ، حتى لقد قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه : « لو عثرت دابة بشط الفرات لخشيت أن أسأل عنها يوم القيامة لماذا لم أهد لها الطريق » ؟

\*\*\*

## الفصل السادس

### نماذج قيادية اسلامية

سبحان الذى هدانا لهذا ، وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله ..  
لقد اهتدى الكاتب الى أن يكون مسك الختام لهذه المعالجة لموضوع  
الكتاب « كلکم راع .. » أن يورد أمثلة لنماذج قيادية اسلامية ،  
حتى تكون تطبيقا صادقا لما ناقشناه فى فصول هذا الكتاب ،  
ولتشهد بأن الاسلام سبق العلم الحديث منذ عدة قرون فى وضع  
الأسس السليمة للقيادة وطبقت تطبيقا صحيحا على مر العصور .  
ويعون الله تعالى وتوفيقه ، استقر الرأى على أن نعرض النماذج  
القيادية الاسلامية الآتية :

- أولا : محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم
- ثانيا : أبو بكر الصديق رضى الله عنه .
- ثالثا : عمر بن الخطاب رضى الله عنه .
- رابعا : عثمان بن عفان رضى الله عنه .
- خامسا : على بن أبى طالب كرم الله وجهه .
- سادسا : عمر بن عبد العزيز رضى الله عنه .

لتكون هذه النماذج نبراسا نهتدى به فى مجال القيادة الرشيدة  
الواعية ، التى جمعت بين أمور الدنيا والدين .

\*\*\*

### أولا : محمد رسول الله

- اتفقت أحوال العالم اذن على انتظار رسالة ..
- وانفقت أحوال محمد على ترشيحه لتلك الرسالة ..

وكان من الممكن أن تتفق أحوال العالم وأحوال محمد ، ولا تتفق معها الوسائل التي تؤدي بها رسالته من أحسن الوجوه .

كان من الممكن أن ينتظر العالم الرسول ، ثم لا يظهر الرسول .  
وكان من الممكن أن يظهر الرسول في البيت الصالح وفي البيئة الصالحة ، ثم لا تنهياً له الصفات التي يتم بها أداء الرسالة .

ولكن الذي اتفق في رسالة محمد قد كان أعجب أعاجيب الاتفاق ، وكان المعجزة التي تفوق المعجزات لأنها مع ضخامتها وتعدد أجزائها وتوافق تلك الأجزاء جميعها ، مما يقبله العقل قبولاً سائفاً بغير عنت ولا استكراه .

فكان محمد مستكملاً للصفات التي لا غنى عنها من انجاح كل رسالة عظيمة من رسالات التاريخ .

كانت له فصاحة اللسان واللغة ..

وكانت له القدرة على تأليف القلوب وجمع الثقة ..

وكانت له قوة الايمان بدعوته وغيرته البالغة على نجاحها ..

وهذه صفات للرسول غير أحوال الرسول .. ولكنها هي التي عليها المدار في تبليغ الرسالة ، ولو اتفقت فيما عداها جميع الأحوال<sup>(١)</sup> .

### ● الفصاحة :

فالفصاحة صفة تجتمع للكلام ، ولهيئة النطق بالكلام ، ولموضوع الكلام .. فقد يكون الكلام فصيحاً وهيئة النطق به غير فصيحة ، أو يكون الكلام والنطق به فصيحين ثم لا تجتمع لموضوعه صفة الفصاحة السارية في الأسماع والقلوب .

---

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الإسلامية . ( بيروت : دار الكتاب العربي ، ١٩٧١ ) ، ص ٣٥ .



أما فصاحة محمد .. فقد تكاملت له فى كلامه ، وفى هيئة نطقه بكلامه ، وفى موضوع كلامه .. فكان أعرب العرب ، كما قال عليه السلام : « أنا قرشى واسترضعت فى بنى سعد بن بكر » .. فله من اللسان العربى أفصح بهذه النشأة القرشية البدوية الخالصة .. وهذه هى فصاحة اللسان .

ولكن الرجل قد يكون عرييا قرشيا مسترضعا فى بنى سعد ويكون نطقه بعد ذلك غير سليم ، أو يكون صوته غير محبوب ، أو يكون ترتيبه لكلماته غير مأفوس .. فيتاح له الكلام الجميل ثم يعوزه النطق الجميل .

أما محمد فقد كان جمال فصاحته فى نطقه كجمال فصاحته فى كلامه ، وخير من وصفه بذلك عائشة رضى الله عنها حيث قالت : « ما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يسرد كسر دكم هذا ، ولكن كان يتكلم بكلام لين فصل ، يحفظه من جلس إليه » .

واتفقت الروايات على تنزيه نطقه من عيوب الحروف ومخارجها ، وقدرته على إيقاعها فى أحسن مواقعها .. فهو صاحب نطق سليم فى منطق سليم .

ولكن الرجل قد يكون عرييا قرشيا مسترضعا فى بنى سعد ، ويكون سليما فى كلامه سليما فى نطقه .. ثم لا يقول شيئا يستمع إليه السامع فى موضوعه .

فهذا أيضا قد تنزه عنه الرسول الكريم فى فصاحته البالغة من شتى نواحيها .. فما من حديث له حفظه لنا الرواة الثقات الا وهو دليل صادق على أنه قد أوتى حقا « جوامع الكلم » ، ورزق من فصاحة الموضوع كفاء ما رزق من فصاحة اللسان وفصاحة الكلام .

## ● الوسامة والثقة :

وكانت له مع الفصاحة صباحة ودماثة تحببانه الى كل من رآه ،  
وتجمعان اليه قلوب من عاشروه . وهى صفة لم يختلف فيها صديق  
ولا عدو ، ولم ينقل عن أحد من أقطاب الدنيا أنه بلغ بهذه الصفة  
ما بلغه محمد بين الضعفاء والأقوياء على السواء .

وحسبك من حب الضعفاء اياه أن فتى مستعبدا يفقد أباه  
وأسرته — كزيد بن حارثة — ثم يظهر له أبوه بعد طول الغيبة ،  
فيؤثر البقاء مع محمد على الذهاب مع أبيه . . وحسبك من حب  
الأقوياء اياه أنه جمع على محبته أناسا بينهم من التفاوت فى المراج  
والخصال ما بين أبى بكر وعمر وعثمان وخالد وأبى عبيدة ، وهم  
جميعا من عظماء الرجال .

ولكن الرجل قد يكون صبيحا دما محبوبا ، ولا يكون له من  
ثقة الناس وائتمانهم اياه نصيب كبير . . لأن الرجل المحبوب غير الرجل  
الموثوق به ، وإذا اتفقت الخصلتان حيناً فمن الجائز أن تفرقا حيناً  
آخر ، لأنهما فى عنصر الخصال لا تتلازمان .

أما محمد فقد كان جامعا للمحبة والثقة كأفضل ما يجتمعان ، وكان  
مشهورا بصدقه وأمانته كاشتهاره بوسامته وحنانه . وشهد له بالصدق  
والأمانة أعداؤه ومخالقوه كما شهد بهما أحبابه وموافقوه .

وامتلاؤه من العلم بمنزلته من ثقة القوم ، فأحب أن يستعين  
بها على هدايتهم وترغيبهم فى دعوته ، فكان يسألهم : « أرايتم لو  
أخبرتكم أن خيلا بسفح هذا الجبل أكتتم تصدقوننى ؟ » فيقولون :  
« نعم ، أفت عندنا غير متهم » . . الا أن الانسان ينفر مما يصدمه فى  
مألوفاته وموروثاته ، ولو صدقه وقام لديه ألف برهان عليه . فلم يكن  
ما بالقوم أنهم لا يصدقون محمدا ولا يعلمون فيه الشرف والأمانة ،  
وانما كان بهم أنهم ينفرون من التصديق كما ينفر المرء من خبر صادق

يسوؤه فينبى يجب أو فيما يجب ، وهو مفتوح العينين ناظر الى صدق ما يلقى اليه .

### ● الايمان والغيرة :

من المحقق أن هذه الموافقات على كثرتها ، وهذه الشرائل على ندرتها ، لا تزال تتوقف على صفة أخرى يحتاج اليها الداعى أشد من حاجته الى الفصاحة والصباحة .. وهى ايمانه بدعوته وغيرته على نجاحها . فقد نجح داعون كثيرون تعوزهم طلاقة اللسان واشراقة الملامح والقسمات ، ولم ينجح قط داع كبير يعوزه الايمان بصواب ما يدعو اليه ، والغيرة عليه .

وقد قضى محمد عليه السلام شبابه وهو مؤمن بفساد الزمان وضلال الأوثان .. وجاوره أناس أقل منه نبلا فى النفس ولطفا فى الحس ونفورا من الرجز ، آمنوا بشئ ما آمن به من فساد عصره وضلال أهله ، ومن حاجتهم الى عبادة غير عبادة الأصنام ، وآداب غير آدابهم فى تلك الأيام . فاذا جاوزهم فى صدق وعيه وسداد سعيه فقد وافق المعهود فيه .

ولما آمن برسالته هو ودعوة ربه اياه الى القيام بأداء تلك الرسالة لم يهجم على هذا الايمان هجوم ساعة ولا هجوم يوم ، ولم يتعجل الأمر تعجل من يخدع نفسه قبل أن يخدع غيره ، ولكنه تردد حتى استوثق ، وجزع حتى اطمأن . وخطر له فى فترة من الوحي أن الله قلاه وأعرض عنه ، ولم يأذن له فى دعوة الناس الى دينه . ثم تلقى الطمأنينة من وحي ربه ومن وحي قلبه .. فصاعد بنا أمر ، ورضى ضميره بما أوتى من الهداية على النحو الذى رضيت به ضمائر الأنبياء وأصحاب الفطرة الدينية ، مع ما بينه وبينهم من فارق فى الحاجة الى الاصلاح .

فما من عجب اذن أن يكون محمد صاحب دعوة .. وما من عجب أن تتجه دعوته حيث اتجهت ، وأن تبلغ من وجهتها الغاية التى بلغت .

وانما العجب ممن يغفلون عن هذه الحقيقة أو يتغافلون عنها لهوى في  
الأفئدة ..

لقد نجحت دعوة الاسلام لأنها دعوة طلبتها الدنيا ومهدت لها  
الأحداث ، وقام بها داع تهيأ لها بعناية ربه وموافقة أحواله وصفاته ..  
فلا حاجة بها الى خارقة ينكرها العقل أو الى غلة عوجاء يلتوى بها ذوو  
الأهواء ، فهي أوضح شيء فهم لمن أحب أن يفهم ، وهي أقوم شيء  
سيلا لمن استقام .

### ● عبقرية محمد الادارية (١) :

في الاسلام أحكام كثيرة مما يدخل في تصرف رجال الادارة كما  
نسميهم اليوم .. وفيه وصايا كثيرة عن المعاملات وسائر شئون  
المعيشة الاجتماعية يقتدى بها المشرعون في جميع العصور .. ولكننا  
لا نريد بما نكتب عن النبي الكريم عليه السلام أن نسرده أحكام الفقه  
ونبسط وصايا الدين ، فهي مشروحة في مواظنها لمن شاء الرجوع  
اليها .. وانما نريد أن نعرض لأعماله ووصاياه من حيث هي ملكات  
شخصية وسلائق نفسية ، تلازمه حيث كان مؤديا لرسالة الدين ،  
أو مؤديا لسائر أعمال الانسان . وكذلك لا يعنينا مثلا أن نتكلم عن  
« الادارة » كأنها نصوص المنشورات واللوائح التي تدار بها الأعمال  
في الدواوين .. انما نعني « الملكة الادارية » من حيث هي أساس  
في التفكير : من اعتمد عليه استطاع أن يقيم بناء الادارة كلها على  
أسس قوية ، ثم يدع لغيره تفصيلات التنفيذ .

فليس في وسع رجل مطبوع على الغرضي مستخف بالتبعية أن  
يؤسس ادارة نافعة ، ولو كان فيما عدا ذلك كبير العقل كبير الهمة ..  
أما السليقة المطبوعة على انشاء الادارة النافعة فهي السليقة التي  
تعرف النظام وتعرف التبعية وتعرف الاختصاص بالعمل ، فلا تسنده الى  
كثيرين متفرقين يتولاه كل منهم على هواه .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٧٨ - ٨٢ .

وقد كانت هذه « السليقة » فى محمد عليه السلام على أتم ما يكون . . كان يوصى بالرياسة حثا وجد العمل الجماعى أو العمل الاجتماعى الذى يحتاج الى تدبير . ومن حديثه المأثور : « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم » . ومن أعماله المأثورة أنه كان يرسل الجيش وعليه أمير وخليفة للأمير وخليفة للخليفة اذا أصيب من تقدمه بما يقعده عن القيادة . وكان قوام الرئاسة والامامة عنده شرطين وهما الكفاءة والحب ، فمن أحاديثه فى هذا المجال : « أيما رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس علم أن فى العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين » . وقال أيضا : « أيما رجل أم قوما وهم له كارهون لم تجز صلاته أذنيه » .

وكان الى عنايته بإسناد الأمر الى المدير القادر عليه حرصا على تقرير التبعات فى الشئون ما كبر منها وما صغر ، على النهج الذى أوضحه صلوات الله عليه حيث قال : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » فالأمير راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم ، والمرأة راعية على بيت بعلها وهى مسئولة عنه ، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه . ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

على أن الإدارة العليا انما تتجلى فى تدبير الشئون العامة حين تصطدم بالأهواء وتندثر بالفتنة والنزاع ، فليست الإدارة كلها نصوصا وقواعد يجرى الحاكم فى تنفيذها مجرى الآلات والموازين التى تصرف الشئون على نسق واحد ، ولكنها فى كثير من الأحيان علاج نفوس وقيادة أخطار لا أمان فيها من الانحراف القليل هنا أو الانحراف القليل هناك .

ذلك هو المجال الذى تمت فيه عبقرية محمد فى حلول التوفيق واتقاء الشرور على خير وجه . فما عرض له تدبير أمر من معضلات الشقاق بعد الرسالة ولا قبلها الا أشار فيها بأعدل الآراء ، وأدناها الى السلم والارضاء . .

صنع ذلك حين اختلفت القبائل على أباها يستأثر بأقامة الحجر الأسود في مكانه ، وهو شرف لا تنزل عنه قبيلة لقييلة ، ولا تؤمن عقبى الفصل فيه بإيثار احدى القبائل على غيرها ولو جاء الايثار من طريق المصادفة والاقتراع ، فأشار محمد بالرأى الذى لا رأى غيره لحاضر الوقت ولقبل الغيب المجهول . فجاء بثوب ووضع الحجر الأسود عليه وأشرك كل زعيم فى طرف من أطرافه ، وكان من قسمته هو على غير خلاف من الناس أن يقيسه بيده حيث كان .

وصنع ذلك يوم هاجر من مكة الى المدينة فاستقبلته الوفود تتنافس على ضيافته ونزوله ، وهو يشفق أن يقدح فى نفوسها شرر الغيرة بتمييز أناس منهم على أناس أو اختيار محلة دون محلة .. فترك لناقته خطامها تسير ويفسح الناس لها طريقها حتى بركت حيث طاب لها أن تبرك ، وفصلت فيما لو فصل فيه انسان كبير أو صغير لما مضى فصله بغير جزيرة لا تؤمن عقباها بعد ساعتها .

وصنع ذلك يوم فضل بالغنائم أناسا من أهل مكة الضعيف إيمانهم على الناس من الأنصار الذين صدقوا الاسلام وثبتوا على الجهاد ، فلما غضب المنفولون لم يكن أسرع منه الى ارضائهم بالحجة التى لا تغلب من يدين بها ، بل تراه أنه هو الغالب الكاسب وأنها تصيب منه المقنع والاقناع فى وقت واحد ، حيث قال عليه السلام : « أوجدتم يا معشر الأنصار فى لعاعة من الدنيا تألفت بها قوما ليسلموا ووكلكم الى اسلامكم ؟ ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعوا برسول الله الى رحالكم ؟ فوالذى نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرءا من الأنصار . اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار . »

كلام مدير فيه الادارة والرياسة هبة من هبات الخلق والتكوين .. فهو مدير حين تكون الادارة تدير أمور ، ومدير حين تكون الادارة تدير شعور ، وهو كفيلا ألا يلى مصلحة من المصالح تعتورها الفوضى ويتطرق اليها الاختلال ، لأنه يسوسها بالنظام وبالتبعة ، وبالاختصاص

وبالسماحة • وما من مجتمع يسان بهذه الخصال ويبقى فيه منفذ بعدها لاختلاف أو انحلال ، أو لخطل فى ادارة الأعمال •

### ● عبقرية محمد العسكرية :

سبق أن أوردنا فى الفصل السابق - الخاص بالقيادة العسكرية - جوانب من عبقرية محمد العسكرية ، ونضيف هنا جوانب أخرى للدلالة على هذه العبقرية •• فالاسلام لم ينجح لأنه دين قتال ، كما يردد أعداؤه ، ولكنه نجح لأنه دعوة لازمة يقوم بها دواع موفى ، وليس بين أسباب نجاحه سبب واحد يصعب فهمه على هذا الاعتبار •

ونريد هنا أن نقول ان محمدا كان - على اجتنباه العدوان - يحس من فنون الحرب ما لم يكن يحسنه المعتدون عليه ، وأنه لم يجتنب الهجوم والمبادرة بالقتال لعجز أو خوف مما يجمله ولا يجيده ، ولكنه اجتنبه لأنه نظر الى الحرب نظرتة الى ضرورة بغية يلجأ اليها ولا حيلة له فى اجتنبها ، ويجتنبها حين تيسرت له الحيلة الناجحة • وفى مجال الحرب هناك حقائق واضحة عن الكروب والمعارك الاسلامية نبرزها فيما يلى ••

فالحقيقة الأولى ، هى أن حروب النبى عليه السلام كانت كلها حروب دفاع ، ولم تكن منها حرب هجوم الا على سبيل المبادرة بالدفاع بعد التيقن من نكث العهد والاصرار على القتال ، وتستوى فى ذلك حروبه مع قريش أو حروبه مع اليهود أو مع الروم •• ففى غزوة «تبوك» عاد الجيش الاسلامى أدراجه بعد أن أيقن بانصراف الروم عن القتال فى تلك السنة •

والحقيقة الثانية ، أن الاسلام انما يعاب عليه أن يحارب بالسيف فكرة يسكن أن تحارب بالبرهان والاقناع •• ولكن لا يعاب عليه أن يحارب بالسيف «سلطة» تقف فى طريقه ، وتحول بينه وبين أسماع المستعدين للاصفاء اليه •• لأن السلطة تزال بالسلطة ، ولا غنى فى اخضاعها عن القوة ••

ولم يكن سادة قرش أصحاب فكرة يعارضون بها العقيدة الإسلامية ، وإنما كانوا أصحاب سيادة موروثية وتقاليد لازمة لحفظ تلك السيادة في الأبناء بعد الآباء ، وفي الأعقاب بعد الأسلاف . . . وكل حجتهم التي يذودون بها عن تلك التقاليد أنهم وجدوا آباءهم عليها ، وأن زوالها يزيل ما لهم من سطوة الحكم والجاه .

وقصد النبي بالدعوة عظماء الأمم وملوكها وأمراءها لأنهم أصحاب السلطة التي تأبى العقائد الجديدة ، وقد تبين بالتجربة بعد التجربة أن السلطة هي التي كانت تحول دون الدعوة المحمدية وليست أفكار مفكرين ولا مذاهب حكماء ، لأن امتناع المقاومة من هؤلاء العظماء والملوك كانت تمنع العوائق التي تصد الدعوة الإسلامية ، فيستعج القتال .

والحقيقة الثالثة ، أن الإسلام لم يحتكم إلى السيف قط إلا في الأحوال التي أجمعت شرائع الإنسان على تحكيم السيف فيها . . . فالدولة التي يثور عليها من يخالفها بين ظهرانيها ، ماذا تصنع إن لم تحتكم إلى السلاح ؟

وهذا ما قضى به القرآن الكريم ، حيث جاء فيه : ﴿ وقاتلوهم حتى لا تكون فتنة ويكون الدين لله ، فإن انتهوا فلا عدوان إلا على الظالمين ﴾ . ( البقرة : ١٩٣ )

والدولة التي يحصل أناس من أبنائها السلاح على آخرين من أبنائها ، بماذا تفض الخلاف بينهم إذا لم تفضه بقوة السلطان ؟ وهذا ما قضى به القرآن الكريم أيضا حيث جاء فيه : ﴿ وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما ، فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغى حتى تفيء إلى أمر الله ، فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا ، إن الله يحب المقسطين ﴾ . ( الحجرات : ٩ )

وفي كلتا الحالتين يكون السلاح آخر المحاولات ، وتكون نهاية الظلم والاعتداء نهاية الاعتماد على السلاح . . . ثم يأتي الصلح والتوفيق أو يأتي التفاهم بالرضى والاختيار .



والحقيقة الرابعة ، أن الاسلام شرع الجهاد ، وأن النبي عليه أفضل الصلاة والسلام قال : «جاهدوا المشركين بأموالكم وأنفسكم وألسنتكم» .  
(رواه أبو داود )

وحدث فعلا أن المسلمين فتحوا بلادا غير بلاد العرب ، ولم يكن يتأتى لهم فتحها بغير السلاح . الا أن هذه الفتوح تأخرت في الزمن ، ولم يتم شيء منها قبل استقرار الدولة للإسلام ، فلا يمكن أن يقال انها كانت وسيلة الاسلام للظهور ، فقد ظهر الاسلام قبلها وتمكن في أرضه واجتمعت له جنود تؤمن به وتقدم على الموت في سبيله . . هذا الى أن الاسلام قد أجاز للأمم أن تبقى على دينها مع أداء الجزية والطاعة للحكومة القائمة ، وهو أهون ما يطلبه غالب من مغلوب .

وصفوة القول أن الاسلام لم يوجب القتال الا حيث أوجبه جميع الشرائع وسوغته جميع الحقوق ، وأن الذين خاطبهم بالسيف قد خاطبهم الأديان الأخرى بالسيف كذلك ، وأن الاسلام عقيدة ونظام ، وهو من حيث النظام شأنه كشأن كل نظام في أخذ الناس بالطاعة ومنعهم أن يخرجوا عليه .

لم يكن الاسلام اذن دين قتال ، ولم يكن النبي رجلا مقاتلا يطلب الحرب للحرب ، ولكنه مع هذا كان نعم القائد البصير اذا وجبت الحرب ودعته اليها المصلحة اللازمة . . يعلم من فنونها بالالهام ما لم يعلمه غيره بالدرس والمران ، ويصيب في اختيار وقته وتحريك جيشه ووضع خطته اصابة التوفيق واصابة الحساب واصابة الاستشارة . وقد يكون الأخذ بالمشورة آية من آيات حسن القيادة تقترب بآيات الابتكار والانشاء ، لأن القيادة الحسنة هي القيادة التي تستفيد من خبرة الخبير كما تستفيد من شجاعة الشجاع ، وهي التي تجد ما بين يديها من قوى الآراء والقلوب والأجسام .

ونختار أبرع القادة المحدثين وهو « نابليون بونابرت » على أسلوب الحركة الذي كاذ هو الأسلوب الغالب في العصور الماضية ، والذي

استخدم فى الحروب العالمية ، أنه لا يزال الخطوة الأخيرة فى جميع الحروب ، على الرغم من تطور أساليب وأسلحة القتال .. لأن اختيار نابليون بونابرت يبين لنا سبق فى خطط النبى العسكرية ، بالمضاهاة بينها وبين خطط هذا القائد العظيم (١) .

١ - فنانليون كان يوجه همه الأول الى القضاء على قوة العدو العسكرية بأسرع ما يستطيع ، فلم يكن يعنيه ضرب المدن أو اقتحام المواقع .. وانما كانت عنايته الكبرى منصرفة الى مبادرة الجيش الذى يعتمد عليه العدو بهجمة سريعة مفاجئة أكثر الأحيان ، وهو على يقين أن الفوز فى هذه الهجمة يعنيه عن المحاولات التى يلجأ اليها معظم القواد .. وعنده أنه يستفيد بخطته تلك ثلاثة أمور . أن يختار الموقع الملائم له ، وأن يختار الفرصة الملائمة ، وأن يعاجل العدو قبل اتمام استعداده .

وكان النبى عليه السلام أسبق الى تلك الخطط فى جميع تفصيلاتها .. فكان لا يبدأ أحدا بالعدوان ، ولكنه اذا علم بعزم الأعداء على قتاله لم يسهلهم حتى يهاجموه جهدا ما تواتيه الأحوال ، بل ربما وصل اليه الخبر ، كما حدث فى غزوة تبوك ، والناس مجذبون والقيظ ملتهب والشدة بالغة .. فلا يشبه ذلك عن الخطة التى تعودها ، ولا يكف عن التأهب السريع وعن حث المسلمين على جمع الأموال وجمع الرجال ، ولا يبالى بما أرجف به المنافقون الذين توقعوا الهزيمة للجيش المحمدى فلم يحدث ما توقعوه .

وكان عليه السلام يعمد الى القوة العسكرية حيث أصابها ، فيقتضى على عزائم أعدائه بالقضاء عليها .. ولا يضع الوقت فى انتظار ما يختاره أولئك الأعداء ، واضعاف أنصاره بتركه زمام الحركة فى أيدي المهاجمين ، الا أن يكون الهجوم وبالا على المتقدمين عليه ، كما حدث فى غزوة الخندق .

٢ - وكان نابليون يقول ان نسبة القوة المعنوية الى الكثرة العددية

(١) الرجوع السابق ، ص ٥٠ - ٥٣

كنسبة ثلاثة الى واحدة .. والنبي عليه السلام كان عظيم الاعتماد على هذه القوة المعنوية ، التى هى فى الحقيقة قوة الايمان . وربما بلغت نسبة هذه القوة الى الكثرة العددية كنسبة خمسة الى واحد فى بعض المعارك .. ومعجزة الايمان هذا أعظم بكثير من أكبر مزية بلغها نابليون بفضل ما أودع نفوس رجاله من صبر وعزيمة .. فالنبي عليه السلام كان يحارب عربا بعرب ، وقرشيين بقرشيين ، وقبائل من السلالة العربية بقبائل من صميم تلك السلالة .. فلا يقال هنا ان الفضل لقوم على قوم فى المزايا الجسدية أو النفسية كما يمكن أن يقال هذا فى جيش نابليون ، وكل فضل هنا هو فضل العقيدة والايمان .

٣ - وقد كان نابليون مع اهتمامه بالقضاء على القوة العسكرية لا يغفل القضاء على القوة الاقتصادية للعدو بقدر ما يستطيع .. فكان يعتمد الى منع سفن الانجليز وتجارتهم أن تصل الى القارة الأوروبية . وهكذا كان النبي عليه السلام يحارب قريشا فى تجارتها ، ويبعث سرايا فى أثر القوافل كلما سمع بقاءة منها .

وقد أسلفنا أن نابليون كان يوجه همه الى الجيش ، ولا يقتحم المدن أو يشغل باله بمحاصرتها لغير ضرورة عاجلة .

ونرجع الى غزوات النبي عليه السلام فلا نرى أنه حاصر محلة ، الا أن يكون الحصار هو الوسيلة الوحيدة العاجلة لمبادرة القوة التى عسى أن تخرج منها قبل استعدادها ، أو قبل نجاحها فى الغدر والوقعة ، كما حدث فى حصار « بنى قريظة » و « بنى قينقاع » ، فكان الحصار هنا كمبادرة الجيش بالهجوم فى الميدان المختار بغير اختلاف كبير .

٥ - وكان نابليون معتدا برأيه فى الفنون العسكرية ولا سيما الخطط الحربية ، ولكنه مع هذا الاعتداد الشديد لا يستغنى عن مشاورة صحبه فى مجلس الحرب الأعلى قبل ابتداء القتال .

ومحمد عليه السلام كان - على رجاحة رأيه - يستشير صحبه فى خطط القتال وحيل الدفاع ويقبل مشورتهم أحسن قبول .. ومن

ذلك ما صنعه « بدر » ، حين أشار عليه الحباب بن المنذر بالانتقال الى مكان غير الذى نزلوا فيه أول الأمر ثم بتفوير الأبار وبناء حوض للشرب لا يصل اليه الأعداء . وقيل فى روايات كثيرة انه عمل بمشورة سلمان الفارسى فى حفر الخندق عند المنفذ الذى يخشى أن يهجم منه المشركون على المدينة ، فحفر الخندق وعمل النبى بيديه الكريمتين فى حفره .

٦ - ولم يعرف عن قائد حديث أنه كان يعنى بالاستطلاع والاستدلال عناية نابليون . . وكانت فراسة النبى عليه السلام فى ذلك مضرب الأمثال . . فلما رأى أصحابه يضربون العبدىين من ماء « بدر » ، لأنهما يذكران قريشا ولا يذكران أبا سفيان ، علم بفطنته الصادقة أنهما يقولان الحق ولا يقصدان المراوغة ، وسأل عن عدد القوم فلما لم يعرفا سأل عن عدد الجزور التى ينحرفها كل يوم ، فعرف قوة الجيش بعرفته مقدار الطعام الذى يحتاج اليه . وكان صلوات الله عليه انما يعول فى استطلاع أخبار كل مكان على أهله وأقرب الناس الى العلم بأوديته ودروبه ، ويعقد اجتماعا قبل أن يبدأ القتال فيسمع من كل فيما هو خير به من فنون حرب أو دلائل استطلاع .

٧ - اشتهر عن نابليون أنه كان شديد الحذر من الألسنة والأقلام ، كان يقول انه يخشى من أربعة أقلام ما ليس يخشاه من عشرة آلاف حسام . والنبى عليه السلام كان أعرف الناس بتأثير الدعوة فى كسب المعارك وتغليب المقاصد ، فكان يبلغه عن بعض أفراد أنهم يشبهون به وبالاسلام أو يشيرون العشائر لقتاله ويقذعون فى هجوه وهجو دينه ، فيرسل اليهم من يحاربهم أو يتكفل له بالخلاص منهم .

ويمكن القول ببساطة ان محمدا عليه السلام « قائد بغير نظير » . . فعندما نتعقد المقارنة بين المعارك القديمة والمعارك العصرية ينبغى أن ننظر الى « فكرة القائد » قبل أن ننظر الى ظواهر المعارك أو الى أشكالها وأحجامها ، لأننا اذا نظرنا الى الظواهر فلا معنى اذن للمقارنة على الإطلاق . . اذ من المقطوع به أن مئات الآلاف حين يجتمعون فى

مكان واحد أضخم من عشرة آلاف ، وأن حربا تدار باستخدام وسائل الاتصال الحديثة أعجب من حرب تدار بالنم والأشارة ، وأن نقل الأفراد والمعدات بوسائل النقل الحديثة أبرع من نقلها على ظهور الخيل والابل ، وأن القنبلة والمدفع أمضى من السيف وأسرع من السيف والسهم . فلا معنى إذن لمقارفة بالظواهر والامكانات تنتهى الى نتيجة واحدة .. هى استحضام الحرب الحديثة والنظر الى القيادة الفاعلة كأنها شئ صغير الى جانب القيادة التى توجه هذه الضخامة فى العدد والعتاد .

لكننا اذا نظرنا الى « فكرة القائد » ، أمكننا أن نعرف كيف أن توجيه ألف رجل قد تدل على براعة فى القيادة لا نراها فى توجيه مليون .. بينهم الراكب والراجل وغير المنظور ، ومنهم من يستخدمون أحدث الآلات والمخترعات .

وهذه الفكرة هى التى ترينا محمدا عليه السلام قائدا حربيا بين أهل زمانه بغير نظير فى رأيه وفى الاتفاع بمشورة صحبه ، وتبرز قدرته النادرة بين قادة العصور المختلفة فى توجيه كل ما يتوجه على يدي قائد من قوى الرأى والسلاح والكلام والايماى .. وهذه القدرة هى شهادة كبرى للرسول تأتى من طريق الشهادة للقائد الخير بفنون القتال .. فمن كانت عنده هذه الأداة النافذة فاقصر بها على الدفاع واكتفى منها بالضرورة الذى لا محيص عنه ، فذلك هو الرسول الذى تغلب فيه الرسالة على القيادة العسكرية ، ولا يلجأ الى هذه القيادة الا حين توجيهها رسالة الهداية .

ويزيد من هذه الشهادة قيمة وعظما أن الرجل الذى يجتنب القتال فى غير ضرورة رجل شجاع غير هباب . فمحمدا عليه السلام كان فى طليعة رجاله حين تستخدم نار الحرب ويهاب شواظها من لا يهاب ، وكان على كرم الله وجهه ، أشجع الفرسان يقول : « كنا اذا حصى البأس اتقينا برسول الله صلى الله عليه وسلم .. فما يكون أحد أقرب منه الى العدو » .

ولولا ثباته فى وقعة « حنين » ، وقد ولت جمهرة الجيش وأوشك أن ينفرد وحده فى وجه الرماة والطاعنين ، لحقت الهزيمة على المسلمين .

وخروجه والليل لما يسفر عن صبحه ليطوف بالمدينة مستطلعا ، وقد هددها الأعداء بالغارة والحصار ، أمر لو لم تدعه اليه الشجاعة الكريمة لم يدعه اليه شيء .. لأن المدينة كانت يومئذ حافلة بسن يؤدون عنه مهمة الاستطلاع وهو قرين داره ، ولكنه أراد أن يرى بنفسه فلم يثته خوف ولم يعهد بهذا الواجب الى غيره .

ومشاركته فى الوقعات الأخرى هى مشاركة القائد الذى لا يعفى نفسه وقد أعفته القيادة من مشاركة الجند عامة فيما يستهدفون له ، فهى شجاعة لا تؤثر أن تتوارى حيث يتاح لها أن تتوارى ، وعندها العذر المقبول بل العذر المحسود .

ومن خصائص العظيمة النبوية فى محمد عليه الصلاة والسلام أنه وصف بالنقيضين على ألسنة المتعصبين من أعداء دينه .. فهو عند أناس منهم صاحب رقة تحرمه القدرة على القتال ، وهو عند أناس آخرين صاحب قسوة تضربه بالقتل واهدار الدماء البشرية فى غير جريئة . وقد تنزه محمد عن هذا وذاك ..

فإذا كانت شجاعته عليه السلام تنفى الشبهة فى رقة الضعف والخوف المغيب ، فحياته كلها منذ طفولته الباكرة تنفى الشبهة فى القسوة والجفاء .. اذ كان فى كل صلة من صلاته بأهله أو بمرضعاته أو بصحبه أو بزوجاته أو بخدمه مثلا للرحمة التى عز نظيرها فى غيره من البشر . ابن عبقرية محمد فى قيادته لعبقرية ترضاه فنون الحرب ، وترضاها المروءة ، وترضاها شريعة الله والناس ، وترضاها الحضارة فى أحدث عصورها ، ويرضاها المنصفون من الأصدقاء والأعداء .



## ثانيا : ابو بكر الصديق

لقد اختار الله رسوله ، وهو محمد بن عبد الله ، عليه الصلاة والسلام ، ونزل الوحي .. وبدأت رحلة القرآن مسيرتها المباركة .

هذا هو الموكب الجليل الذي وكلت اليه مهمة تغيير البشرية ، وتجديد ضيرها ..

محمد .. والوحي .. والقرآن ..

ولكن بدا كأنما الموكب واقف يتربص .

أنه ينتظر رجلا له في الموكب مكان شاغر ، لن يتحرك الموكب حتى يجيء ..

وهذا الرجل ليس نبيا .. ومع هذا فهو الذي سيتم دور النبي ..

وفجأة .. هلت البشرى .. وأقبل الرجل .. وجاء أبو بكر ..

جاء الانسان الذي سيقول للنبي دائما وفي غير تردد :

— صدقت .. صدقت ..

جاء الرجل الذي سيزامل النبي في هجرته ، وهو يعلم علم اليقين أن قريشا ستجند لمطاردة النبي المهاجر كل بأسها وحقدتها وكيدتها ..

جاء الرجل الذي سيرد المسلمين — جميع المسلمين — الى صوابهم يوم ينعى الناعى اليهم رسولهم ..

جاء الرجل الذي لولاه أيام الردة لواجه الاسلام محنة فناءه واختفائه ..

وبعبارة واحدة :

جاء الرجل الذي كان لا بد أن يجيء ليكون مع الرسول ، الأداة التي اصطفها الله ليغير بها العالم ، ويطهر الدنيا ، ويقوم الحياة ..

فهذا هو الدور الحقيقي لأبى بكر كما يتراءى لنا<sup>(١)</sup> .

هذا الرجل العظيم المتفوق .

كيف عاش حياته كحاكم ، ومارس دوره لخليفة .. ؟

هذا الذى ولد سيدا ، وعاش سيدا ..

هذا الذى لم تفلت منه مزية ، ولم تغب عنه فضيلة ..

هذا الذى أنقذ الاسلام من خطر محقق ، ورد اليه حياته

وثباته ..

هذا الذى بدأت أبراج كبرى وقصر تتساقط تحت قدميه

والعالم القديم كله يتداعى بين يديه ..

هل غيرت الخلافة من جوهر نفسه أو من أسلوب حياته .. ؟

هل نسي تواضعه وفضائله فى رحمة انتصاراته .. ؟

هل عاش خليفة — فوق — الناس .. ؟

أم ظل واحدا — بين — الناس .. ؟

لنتقف فى رحابه لنرى ..

ولنبداً باللحظات الأولى من خلافته .

ها هو ذا ينقل خطاه فى حياء ووجل ، ميسما وجهه شطر منبر رسول

الله .. هذا المنبر الذى طالما نادى النبى الكريم المسلمين من فوقه ،

ودعاهم الى الهدى ودين الحق ..

ها هو ذا أبو بكر يصعده لأول مرة ، بعد أن غاب عنه ربانه .

وأنه ليصعد درجتين ثم يجلس ، فهو لا يبيح لنفسه أن يصعد كل

الدرج وكل المرتقى .. لا يبيح لنفسه أن يجلس حيث كان الرسول

يجلس ..

---

(١) خالد محمد خالد : وجاء أبو بكر . ( القاهرة : دار المعارف ،

د.ت ) ص ١١ - ١٣



وها هو ذا يستقبل الجيع الحاشد يتلو على الناس موثقه وعهده :  
« أيها الناس .. »

« انى وليت عليكم ، ولست بخيركم .. »

« ان أحسنت فأعينونى .. »

« وان أسأت فقومونى .. »

« ألا ان الضعيف فيكم قوى عندى ، حتى آخذ الحق له .. »

« ألا وان القوى فيكم ضعيف عندى حتى آخذ الحق منه .. »

« أطيعونى ما أطلعت الله ورسوله .. »

« فاذا عصيت فلا طاعة لى عليكم .. »

الا انه على كثرة ما وعى التاريخ من موثيق وخطب استهل بها  
الحكام عهود حكمهم ، لا نجد ، ولن نجد قط مثل هذه الحكمة ،  
وهذا القسطاس ..

لقد كان أبو بكر بهذه الكلمات المعجزات ، يضع فى اطار من الذمة  
والصدق مسؤوليات الحاكم الأمين ، ويكشف عن جوهر كل حكومة  
صالحة (١) .

### ● صفاته :

ان صفاته الخلقية قد اتفقت فيها أقوان واصفيه ، ودلائل أعماله  
فى الجاهلية والاسلام .. فكان أليفا ودودا حسن المعاشرة ، وكان مطبوعا  
على أفضل الصفات التى تتألف له الناس فيألفونه ، ومنها التواضع  
ولين الجانب . فلم يتغال على أحد قط فى جاهليته أو فى اسلامه ،  
وكان فى خلافته أظهر تواضعا منه قبل ولايته الخلافة .. فاذا مدحه مادح  
قال : اللهم أنت أعلم منى بنفسى ، واذا سقط منه خطام ناقته وهو راكب  
نزل منها ليأخذه ولم يأمر أحدا بسناولته اياه . وبلغ من بغضه الخلاء

(١) المرجع السابق ، ص ١٠١ - ١٠٢

أنه كان يبغضها حتى حيث يغتفرها الناس من ربات الحجال • فدخل يوما على السيدة عائشة رضى الله عنها وهى تمشى وتنظر الى ذيل ثيابها فقال : يا عائشة •• أما تعلمين أن الله لا ينظر اليك الآن ؟ قالت : ومم ذاك؟ قال : أما علمت أن العبد اذا دخله العجب بزينة الدنيا مقتته ربه عز وجل حتى يفارق تلك الزينة ؟ فلما نزع تلك الزينة التى أعجبتها فتصدقت بها قال : عسى ذلك يكفر عنك •

ولم يكن تألفه الناس محض مجاملة باللسان مما يستسهله معظم المشهورين بالتودد والمجاملة ، ولكنها كانت ألفة النجدة والكرم والسخاء ، فكان ودودا كريما لا يرضن بماله وجاهه فى سبيل الكرم والسخاء •

ومع هذه المودة والألفة كانت فيه حدة يغالبها ولا يستعصى عليه أن يكبح جمحتها ، ووصف بها نفسه ووصفه بها أقرب الناس اليه • فقال فى خطبة من أوائل خطبه بعد مبايعته : « •• اعلموا أن لى شيطانا يعترينى ، فاذا رأيتمونى غضبت فاجتنبونى •• » •

وهو سريع التأثر الى الرحمة والرفق فى جملة أحواله ، يميل الى الحزن والتأسى ويعطف على الحزين ، أو كان كما وصفته عائشة رضى الله عنها : « غزير الدمعة وقيد الجوانح ( محزون القلب ) شجى النشيج » •

وكان فى جاهليته واسلامه وقورا جميلا السميت يغار على مروءته ويتجنب ما يريب • فلم يشرب الخمر قط لأنها مخلة بوقار مثله ، وسئل لم كان يتجنبها فى الجاهلية ، فقال : « كنت أصون عرضى وأحفظ مروءتى ، فان من شرب الخمر كان مضيعا فى عقله ومروءته » •

وكان لمروءته يتحاشى السقط من الكلام ، فلا يتكلم الا أن يدعو دواع الى قولة خير فيقولها اذن ويصدق فى مقاله •

وقد اشتهر بالصدق فى الجاهلية والاسلام ، فكان « ضامن » قريش المقبول الضمان • لا يعد أحدا الا وفى وصدق الدائن والمدين • وولكت اليه الديات والمغارم فلم يكن يحمل شيئا منها الا اطمأن اليه الناس ، فان احتملها أحد غيره خذلوه ولم يصدقوه •

وكانت شجاعته كفاءة صدقه ووفائه بوعده .. سواء منها شجاعة  
الرأى أو شجاعة القتال . فلما أسلم لم يبال أن يعلن اسلامه وأن  
يجهر بصلاته ودعائه . ولما وجب القتال كان هو أقرب المقاتلين الى  
رسول الله فى كل غزوة ، وانهزم كثير من الشجعان فى بعض الملاحم  
الشديدة ، ولم تذكر له هزيمة قط فى ساعة من ساعات الشدة ،  
ولا ثبت نفر قط حيث يصعب الثبات الا كان هو بين أول الثابتين .  
ولم تكن وقعة قط أشد على المسلمين من وقعتى « أحد » و « حنين » ..  
ولى فيهما من ولى واستشهد من استشهد .. ففى وقعة أحد - أشد  
هاتين الوقعتين - كان أبو بكر فى طليعة الثابتين ، ونظر الى حلقة من  
درع قد نشبت فى جبين صديقه وبنيه فشغله أن يصاب هذا المصاب ،  
وانكب عليها لينزعها ، لولا أن أقسم عليه أبو عبيدة ليسبقنه هو  
انى نزعها ، فجذبها بثنيته جذبا رقيقا حتى نزعها .

وعلى هذا الحظ الوافر من المزايا الخلقية ، كان له قسط محمود  
من المزايا العقلية التى يمتاز بها ذوو الأقدار من أهل زمانه ، ففيل فيه  
وفى صاحبه أبى عبيدة : « داهيتا قريش » . وأثر عنه أنه كان أسرع  
الناس الى الفطنة لما يوحى به النبى عليه الصلاة والسلام بالتلميح دون  
التصريح . وما جاء فى الحديث النبوى الشريف عن علمه وفطنته أنه  
عليه السلام قال :

« كأنى أعطيت عسا ( قدحا كبيرا ) مملوءا لبنا فشربت منه حتى  
امتلاأت ، فرأيتها تجرى فى عروقى بين الجلد واللحم ، ففضلت منها فضلة  
فأعطيتها أبا بكر » . قالوا : يا رسول الله ! هذا علم أعطاكه الله ،  
حتى اذا امتلاأت فضلت فضلة أعطيتها أبا بكر . قال صلى الله عليه وسلم :  
« قد أصبتم » (١) .

وكان لأبى بكر حظ وافر من الملكة الروحية الى جانب ما عنده  
من هذه الملكة الذهنية ، وتلك الملكة الخلقية ، ونعنى بالملكة

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ١٩٨

ما نسميه اليوم « ببقطة الضمير » .. ومناظ الضمير أن يرعى الانسان حق غيره ، وأن يحسن ولا يسيء . وهى خصلة كانت ملحوظة فى أبى بكر من أيام الجاهلية قبل أن يدين بالدين الذى يأمر بالخير وينهى عن الشر ، ويدعو الى اتباع الحق واجتناب الباطل . فلما جاء هذا الدين بنى منه على أساس قديم . وبلغت به نفسه قصارى ما تبلغه نفس طيبة من رعاية حقوق الناس ، ومن كلف بالخيرات وسخط على الشرور .

لقد وصف لنا الصديق بأوصاف نستطيع أن نعيدها اليوم بما ألفناه من أساليب العصر فنراها على وفاق لحقائق تلك الأوصاف ودلائها ، وذلك أمين البينات عن صدق ما وصفوه به فى الجاهلية والاسلام .

فمن جملة الملامح والسمات التى وصف بها يتبين أنه كان من أصحاب المزاج العصبى الناشئ فى وراثة كريمة ، فهو عصبى كريم النزعات والطوايا .. ولا يندر فى أصحاب هذا المزاج أن يتميزوا بحدة الذكاء وسرعة التأثر والطموح الى المثل العليا والحماسة لما يعتقدونه ، والتعلق بما يؤمنون به ويصدقونه ، والتقدم فى العقائد والدعوات .

ولم يكن أبو بكر صاحب « الشخصية المستبدة الباطشة » التى تروع الناظر اليها لأول وهلة . ولم تكن سيادة بينه سيادة جبارين يملكون الناس بالأس والسطوة .. فسيله اذن أن يعتصم بصدقه ومروءته ليحفظ بهما كرامة الشرف الذى ينتسب اليه ، وأن يستزيد من ذلك الصدق وتلك المروءة بما يزيدهما من التمكين ويسلئ لهما فى الثبات والرسوخ ، وأن يتجنب فلتات الطبع واللسان ويتنزه عن كل مخل بالوقار .

ولقد عاش أبو بكر ما عاش أليفا مؤلفا لقومه ، محبا محبوبا فيمن حواه ، رحيما بالغرباء فضلا عن الأقربين . ولكن هذا الرجل الرحيم الأليف نهض الى مبارزة ابنه ودعا عليه بالهلاك حين شهد الحرب مع المشركين ، ورأى البر به — غاية البر — أن ينهض هو لمبارزته ولا يدعه لأحد غيره من المسلمين .

## ● مفتاح شخصيته :

لقد كان أبو بكر رجلا كريما أليفا من أهل الخير والمودة ، فلا جرم كان الاعجاب بالبطولة طبعا متصلا فيه ، مقرونا بكل ما فى الاعجاب من حب وثقة وإيمان ، ولا جرم كان هذا الاعجاب « مفتاحا لشخصيته » منسرا لكل ما يلتبس من أعماله ، مميزا لكل ما يتشابه بينه وبين غيره من الصفات .

ان هاديه فيما اتحدى اليه هو اعجابه بالبطولة .. وهو اعجابه بالبطولة التى تستحق الاعجاب ، لأن الاعجاب طبقات تتفاوت ، كما أن البطولة ذاتها طبقات تتفاوت . وقد كان هو من طبقات هذا الاعجاب فى أرفع مكان .. فانه لم يعجب ببطل تروعه منه سطوة العتاة المبحرين ، ولم يعجب ببطل تروعه منه مظاهر الزخرف والخيلاء ، ولم يعجب ببطل تروعه منه جلبة الصيت الفارغ والمواكب الجوفاء ، ولم يعجب ببطل يزهى بالثروة أو بالعصبة أولى القوة .

انما البطولة التى أعجب بها أبو بكر هى البطولة التى ليس أشرف منها بطولة نعرفها النفس الانسانية : هى بطولة الحق ، وبطولة الخير ، وبطولة الاستقامة ، وهى فوق هذا ، بطولة الفداء - يقبل عليها من أقبل وهو عالم بما سيلقاه من عنت الأقوياء والجهلاء .

تلك هى بطولة محمد .. وذلك هو اعجاب الصديق . خير لبنى آدم أن يبقى لهم هذا الاعجاب من أن يزول ويبقى بعده كل شيء ، أى شيء .

كان أبو بكر يأخذ النفس العظيمة مأخذا واحدا ويصدق الخبر فيها جملة واحدة ، ولا يجزئها قطعة قطعة وخبرا خبرا ، فيبطلها كلها بخبر من أخبارها وجزء من أجزائها .

وأبو بكر ينظر الى المسألة فى أساسها فيطمئن اليها عند ذلك الأساس ويبنى عليه كل ما فوقه من الإضافات . والمسألة فى أساسها

هنا هي مسألة الصلاح والأخلاق والفساد ، ومسألة التوحيد وعبادة الأصنام ، ومسألة المقابلة بين الأخلاق الجاهلية والأخلاق التي تأمر بها الدعوة المحمدية ، ومسألة الثقة بالمقاصد العظيمة والمساعى الكريمة ، أو الثقة بالجهل الشائع والعادات الدمية .

فاذا كان أبو بكر قد نظر الى هذا الأساس فهو المصيب .

ولا حاجة بنا هنا الى الغاء البراهين العلية أو البراهين المنطقية ، وانما حاجتنا كلها ألا قلغى البراهين النفسانية ، لأنها قد تتناول العظائم الانسانية فى عمومها فينطوى فيها العلم والمنطق معا ، وتأتى الأيام بعد ذلك بتفصيل هذا الاجمال وتوضيح هذا الابهام .

ومرجع « البرهان النفسانى » الصادق فى تقدير العظمة أنه سبيل الفداء فى طريق النماء . . بهذا البرهان النفسانى واجه أبو بكر مسألة الدعوة المحمدية من حيث تنبغى مواجهتها ، ونظر اليها من جانبها الأصيل الذى تنحصر فيه النظرة الأولى : أمحمد امام خليف بالاتباع ؟ أهو بطل جدير بالاعجاب ؟ إن كان كذلك فهو معجب به متبع اياه ، وإن لم يكنه فلا اعجاب ولا اتباع . . . . . وكل ما وراء ذلك فضول وانحراف عن الجانب الأصيل . .

ومحمد بطل جدير باعجابه ، وامام خليف باتباعه ، فامتلاء به اعجابا ولازمه اتباعا ، وعوده أن المجد تكليف وجهه ، وأن الحق صبر وجهه ، فكافت سنته فيهما أن يحمل المغارم وأن يأخذ بيد المهيض ، وأن يجور على نفسه وفاء بحق غيره ، فلم تطرقه الدعوة الاسلامية من باب غريب ، ولم يصادفه الجهاد للدين على غير تأهيب وتدريب . . بل زاده يقينا من طبعه واستواء على نهجه ، وجعله فى صدر هذه الدعوة مثل الاعجاب والايمان ، وأبرزه للأجيال عنوانا « للشخصية » التى يبلغ بها الولاء للبطولة ذروة مجدها وغاية تمامها ، ويستخرج منها أحسن مزاياها ، ويرتقى بها الى سمائها ، فهو هو أبو بكر فى تصديقه وولائه .

فهذا هو الصديق . . برهانه فى تصديق الغيب كبرهانه فى تصديق الشهادة ، لأن المرجع فيه الى شخص القائل لا الى الشئ الذى يقال .

فلما ارتد بغض المسلمين من حيث الاسراء بالنبي الكريم الى بيت المقدس قال أبو بكر قوله تلك : « انى آمنت به فى أمر السماء فلم لا أومن به فيما دون ذلك » .

ولما تشاور المسلمون فى صلح الحديبية رضى من رضى وأبى من أبى ، وظهر هنا منطقتان متقابلان : منطق أبى بكر يقول : « انى أشهد أنه رسول الله فلم لا أتبعه فيما ارتضاه ؟ » .

ومن أصالة الاعجاب بالبطولة فيه أنه كان مثلاً فى أدب الملازمة وقدوة فى أصول المصالحة ، وكان بفطرته خيراً بالمراسم التى نسميها اينوم « بالبروتوكول » لأن أدبه فى توقيير العظمة أدب الطبع الذى يهتدى من نفسه بدليل ..

انظر اليه وهو ينادى ابنته عائشة : يا أم المؤمنين !

وأنه كان اذا قدم على الرسول وفود القبائل علمهم كيف يسلمون وكيف يتكلمون بين يدي الرسول عليه السلام .

وكان عليه السلام يوماً فى المسجد قد أطاف به أصحابه ، اذ أقبل على بن أبى طالب فوقف فسلم ثم نظر مجلساً . والتفت عليه السلام يرى أيهم يوسع له ، وكان أبو بكر على يمينه فأسرع فتزحزح عن مجلسه وهو يقول : هنا يا أبا الحسن . فبدا السرور فى وجه النبي ، وقال : « يا أبا بكر . انما يعرف الفضل لأهل الفضل ذوو الفضل » .

وهو فى كل هذا المعجب المؤدب بأدب المصاحبة الخبير بمراسم المفاصلة ، الذى يدرى بوحى نفسه كيف يكون التعظيم ، وكيف يكون السلوك ، وكيف تصان حقوق المراتب والدرجات .

وكانما خلق أميناً للسر ، فما تعوزه صفة واحدة من صفات الأمناء للعظماء الذين يعجبون بهم ويفارون عليهم .. ومنها هذا الأدب ، ومنها قلة الكلام ، ومنها الكتمان عنهم فى خاصة شئونهم . وكان أبو بكر فى كتمانته عن النبي يتصدى للملام ولا يبوح بكلام .

تلك نفس ملكتها شمائل الوقار والتوقير ، وامتزجت بها سليقة  
الاعجاب والتعظيم ، حتى فاضت جوارحها ، وسرت مرتجلة الى جميع  
حالانها ، فهي هنالك تستشفها فى مواطن الضمير وتلمسها فيما ظهر من  
الأعمال والمعاملات ، وتتلقاها من خليجات الذهن وبوادر اللسان ،  
وهي هنالك مفتاح الشخصية كلها تنفذ بنا الى خفاياها ، وتفتح لنا  
ما استغلق من أسرارها ، وتبين لنا بين خصائصها وخصائص الأنفس  
التي تناظرها فى المقام وتخالفها فى المزاج والترتيب<sup>(١)</sup> .

### ● الصديق والدولة الاسلامية :

ان الدولة الاسلامية تأسست فى خلافة أبى بكر رضى الله عنه ،  
لأنه وطد العقيدة وسير البعوث . فشرع السنة الصالحة فى توطيد  
العقيدة بين العرب بنا صنعه فى حرب الردة ، وشرع السنة فى تأمين  
الدولة من أعدائها بتسيير البعوث وفتح الفتوح . فكان له السبق على  
خلفاء الاسلام فى هذين العملين الجليلين .

ويكفى أن نذكر أن الذين أسلموا على يديه من عظماء القوم  
وضعفتهم على السواء . فقد كان لاسلامه أثر بالغ بين السادة ،  
كما كان له أثر بالغ بين العبيد والأتباع . وما هو الا أن علم الوجوه  
والعالية من فضلاء قريش أن أبى بكر رضى بالاسلام دينا حتى كان  
المقدوة به حجة عندهم أقوى من حجة البيان والاقناع . ان الدين  
الذى يرتضيه رجل كأبى بكر فى مروءته وصلاحه وشرقه واستغنائه  
واستقامه قصده وسلامة ضميره لدين جدير بالاستماع اليه والنظر  
فى دعوته ، وان النظر فى دعوته فيما بينها وبين العقائد الجاهلية من  
البون الشاسع لكاف وحده لكسب القلوب وتحويل الأذهان ، ولا سيما  
عند من خلا من الغرض فى دوام العقائد الجاهلية واحباط الدعوة  
الجديدة أو كل دعوة كائنا ما كان حظها من الخير والفلاح .

فأسلم على يديه رهط من أكبر السادة وأكبر القادة فى الاسلام

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢١٥ - ٢١٨



• أسلم على يديه عثمان بن عفان ، والزبير بن العوام ، وطلحة بن عبيد الله ، وسعد بن أبي وقاص ، وعثمان بن مظعون ، وأبو عبيدة بن الجراح ، وعبد الرحمن بن عوف ، وغيرهم • ومنهم من أسلم وهو يفع أو شاب كسعد والزبير ، فكانا فتوة للإسلام حين جد الجد واشتدت سواعده بسواعده فتياه الأبرار •

واشترى نفرا من العبيد المرهقين • منهم بلال بن رباح مؤذن الرسول عليه السلام ، ومضى فى شراء العبيد والاماء بما يطلبه سادتهم من ثمن يغالون فيه ليمجزوه ويدخلوا الندم على نفسه ، وهو لا يبالي ما يبذل من ماله وجهده لينقذ أولئك المساكين من أيدي المشركين ويريحهم من قسوة السادة المتجبرين • فكان كسبه لقلوب الضعفاء أربح للإسلام وأجدر ورحمته من كسبه العلية من القوم ، وأبلغ فى التدبير والفضيلة من اقتاع بنافذ الحجة وإبلاغ بصادق الكلام •

ولم يزل فى كل عمل من أعماله منذ أسلم الى أن تولى الخلافة مؤسسا لهذا البناء الشامخ الذى كان هو أول من قام عليه بعد بانيه • فالدعوة الصريحة الى الاسلام فى المسجد بمسمع من قريش ، والهجرة مع النبی من داره ، وبذل المال فى البعوث وغير البعوث ، ومحاربته قريشا بعلمه وإطلاعه على الأنساب كما حاربهم بماله وسلاحه ومشورته ورأيه • بل كل ما عمل منذ أسلم الى أن تولى الخلافة ، فهو فى جملته ركن من أركان الدولة الإسلامية يجعله بالحق مؤسسا لها مشاركا فى بنائها ، بسلطان العقيدة قبل سلطان الحكومة والكلمة المسبوعة •

ثم كانت البيعة بالخلافة •

وكانت بعثة أسامة بن زيد ، وكانت حروب الردة ، وكانت بعوث العراق والشام • فقام على هذه المآثر الثلاث النبي لا يقضى حقها من الأكابر كل ما قام بعد ذلك من بناء •

وما بعثة أسامة ؟ • كان قوامها كله طاعة ما أمر به رسول الله •

وكانت الطاعة — جد الطاعة — مناط السلامة وعصمة المعتصمين من الخطأ الأكبر في ذلك الحين •

وحيث يكون التمرد هو الخطأ الأكبر ، فالطاعة — بل الطاعة الصارمة — هي العصمة التي ليس من ورائها اعتصام •• وقد كان التمرد هو الخطر الأول في ذلك الحين ولا مرأ ••

كان النفاق يطلع رأسه في مكة والمدينة ، وكانت القبائل البادية تتسابق الى الردة في أنحاء الجزيرة العربية ، وكان جند أسامة نفسه يود لو استبدل به أميراً غيره ، وكان أسامة أول من يشك في طاعة القوم إياه ويشرب أن يخلفه على البعثة أمير سواه •

تمرد ، أو نذير تمرد ، في كل مكان •

وطاعة واجبة هنا حيث نبغ التمرد ، أو لا سبيل الى واجب بعد ذلك يطاع •• طاعة أو لا شيء •

وهنا تسعف الصديق طبيعة هي أعرق الطبائع فيه ، أو هي العبقريّة الصديقية في أوانها ، وعلى أحسن حال تكون •• هنا تسعفه القدوة القويمة بالبطل المحبوب • وهنا يقول وقد خوفه الخطر على المدينة :

« والله لا أحل عقدة عقدها رسول الله ! ولو أن الطير تخطفتنا ،  
والسباع من حول المدينة ، ولو أن الكلاب جرت بأرجل أمهات المؤمنين ، لأجهز جيش أسامة ! » •

كلمة لو قالها غير أبي بكر لكانت كبيرة ، ولكن الذي يقولها أبو بكر وبنته أعز أمهات المؤمنين •

ومن المهاجرين والأنصار من كان يرى الرأي في بقاء البعثة بالمدينة بعد موت النبي عليه السلام •

ومنهم من كان يرى أن يتقدم للقيادة من هو أسن منه وأخبر بفنون القتال ، ومنهم عمر بن الخطاب •

أما أبو بكر فقد رأى العصمة — حق العصمة — فى رأى واحد لا رأى قبله ولا بعد ، وهو الطاعة فى غير لى ولا هوادة ولا إبطاء . ولو لم يكن التمرّد هو الآفة المحذورة فى تلك الآونة لقد كان غير الرأى أصوب ، ولكنه كان آفتها التى لا آفة مثلها ، ثم لا خطر ان سلمت الدولة من شرها . . فلتكن الطاعة اذن هى الصواب وهى الملاذ .

وقد ضرب المثل فى الطاعة التى أرادها . . فشيّع البعثة وهو ماش على قدميه وعبد الرحمن بن عوف يقود دابته بجواره . فقال أسامة : يا خليفة رسول الله . والله لتركبن أو لأنزeln . فقال : والله لا تنزل ، ووالله لا أركب . وما على أن أغبر قدمى فى سبيل الله ساعة .

ثم استأذن أسامة قائلاً : ان رأيت أن تعيننى بعمر فافعل ، فعاد عمر باذنه . . بإذن القائد الذى هو فى مقام الطاعة هناك ، حتى على الخليفة وعلى أكبر الصحابة من بعده .

ثم قال لأسامة : اصنع ما أمرك به رسول الله صلى الله عليه وسلم . . ولا تقصرن فى شىء من أمر رسول الله .

ولقد أدرك أناس فى عصر أبى بكر صواب الرأى فى انفاذ تلك البعثة بعد انفاذها وعودتها . فشاع فى الجزيرة العربية خبرها ، وروى مؤرخو تلك الفترة أنها كانت لا تمر بقبيل يريدون الارتداد الا تخوفوا وسكتوا ، وقالوا فيما بينهم : لو لم يكن المسلمون على قوة لما خرج من عندهم هؤلاء<sup>(١)</sup> .

وقد تكرر هذا الدرس فى أوسع نطاق لأنه نطاق الدولة الإسلامية كلها فى ذلك الحين ، وجاءت حروب الردة التى هى مفخرة أبى بكر الكبرى ، أو هى مفخرته الخاصة التى انفرد بها فى تاريخ الدعوة الإسلامية بغير شريك . فكانت تبرزه على حقيقته التى لا مماراة فيها ، خلافا لأعمال أخرى قد تكون فيها هذه الحقيقة موضع التباس أو اختلاف .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٥٤ - ٢٥٩

ففى حروب الردة كان أبو بكر رضى الله عنه هو أبو بكر على سوائه وجلاته ، ولم يكن موقفه فيها غريبا كما يسبق الى الذهن للوهلة الأولى حيثما يخطر للذهن أنه الرجل الوديع الرقيق ، وذلك الموقف أولى ادواقف بالصلاة الصارمة والبأس الشديد .

غضب الصديق رضى الله عنه فى حروب الردة غضبته التى لا بد منها ، والا فسا هو بغاضب .

أثارته ردة المرتدين لأنها مسته فى كل ما يشيره ، وأصابته فى كل ما يعزه ويغار عليه . . فهناك الصديق المحب لصديقه ، والمعجب الغيور على ذكرى بطله ، يشيره أن يغدر الغادرون لعهد ذلك الصديق . ذكرى ذلك البطل ، ولما تمض له فى قبره أيام أو أسابيع .

هناك المسلم « الصديق » الذى آمن بشارة النصر ولو كره الكافرون ، كما آمن من قبل بانتصار الروم على الفرس بعد بشارة القرآن فخاطر على ذلك النصر بالمال والميثاق ، ولم يخامره الشك لحظة أنه الرابع لا محالة فى ذلك الخطار . وكذلك غضب فى حرب الردة غضبة البواثق من الحق ، البواثق من الغلبة ، البواثق من العاقبة ، لأنه سمع البشارة المساوية لينصرن الله الاسلام على الدين كله ، فاذا حارب فى سبيل الاسلام فهو لا محالة على حق وهو لا محالة منصور .

وهناك الرجل « الدقيق التكوين » يقابل بالاستخفاف فى أول خلافته وقد راض نفسه طوال حياته على المروءة والكرامة والوقار ، أنفة من الاستخفاف وكراهة للصغر والاستصغار ، فاذا بهم يستقبلونه بما أشاح عنه طوال حياته ، واذا بالأمر صريح بالمقال فضلا عن صراحته بلسان الحال : هم يستكثرون عليه كنيته أبا بكر فيكنونه أبا الفصيل وأعوانه يردون عليهم ذلك الاستهزاء متوعدين : لترونه غدا أبا الفحول .

وهناك الرجل الذى كان مثالا فى الاقتداء بالرسول حيثما سبقت سابقة يقاس عليها ، وقد سبقت هذه السابقة فى فريضة من فرائض

الاسلام ، وهى فريضة الصلاة ، وذهب أناس من المثقفين يعرضون على الابى اسلامهم على أن يعفيهم من الصلاة ، فقال عليه السلام : « لا خير فى دين لا صلاة فيه » . وكذلك لا خير فى دين لا زكاة فيه .. فاذا جاء المرتدون يزعمون أنهم مسلمون يقبلون فرائض الاسلام ولا يقبلون الزكاة ، فليس أبو بكر بالذى يقبل منهم ما يزعمون .

انما كان أبو بكر اذن اصدق ما كان لنفسه يوم قابل الردة بدرس الطاعة التى لا هواذة فيها ، ولم يكن فى باطن الأمر غريبا من المعهود فيه ، وان لاح فى ظاهر الأمر أنه جاء بالغريب من رجل وديع رقيق .

ولقد أكثر المؤرخون من الكتابة عن حروب الردة ما لم يكتثروا قط فى حادث من حوادث صدر الاسلام ، وكافوا على حق حين وازنوا بين دعوة الاسلام الأولى فى مقاومة الشرك ودعوة الاسلام الثانية فى مقاومة الارتداد ، فانما كانت الغلبة على فتنة المرتدين فتحا جديدا للدين الناشئ<sup>(١)</sup> .

وما انتهت حروب الردة حتى بدأت فى تاريخ الاسلام مرحلة أخرى أجل وأعظم ، تصدى لها الصديق بذلك العزم الذى تصدى به لكل ما عقد النية عليه وآمن بصوابه : اقدم كأنه لا يعرف المبالاة والتدبير ، ومبالاة وتدبير ، كأنهما لا يعرفان الاقدام .

كانت المرحلة الأولى تأمين الاسلام فى عقر داره .. وكانت المرحلة الثانية تأمين الاسلام فى حدوده وتخومه ، ودفع الخطر من هجوم الأعداء عليه .

ونقول تأمين الحدود ولا نزيد .. لأننا نعتقد أن الصديق رضى الله عنه أخذ فى تسيير البعوث الى حدود العراق والشام وهو على هذه النية دون نية الفتح بالسلاح ، وأنه ، رضى الله عنه ، قد التزم فى سياسته الخارجية خطة النبى عليه السلام فى تلك السياسة ، وهى

---

(١) المرجع السابق . ص ٢٥٦ - ٢٥٨ .

الخطبة التي ظهرت في بعثة تبوك ثم في بعثة أسامة بن زيد ، وأصدق ما يقال فيها انها خطة لا هجوم فيها ولا تهجم ، ولا باعث لها الا دفع الأذى وحماية الطريق ، والتمهيد لنشر الدين بالحسنى والبرهان ، فان قامت عقبة من قوة طاغية تحول دون ذلك فعلى القوة الطاغية حساب تلك العقبة ، حيثما حان أوان الحساب •

أما « غزوة فارس » فقد كانت استطرادا لحروب الردة في أطراف البحرين ، فكانت القبائل التي تدين لسلطان فارس توالى الاغارة على أرض المسلمين فيدفعونها ويقتصون منها ويتعقبونها في بلادها • وكان الصديق رضى الله عنه يجهل اسم القائد المقدام الذى كان يتولى الدفاع والتعقيب في تلك الأنحاء ، فسأل عنه في شئ من العجب : من هذا الذى تأتينا وقائمه قبل معرفة نسبه ؟ فعرفه به قيس بن عاصم قائلا : هذا رجل غير خامل الذكر ولا مجهول النسب ولا ذليل العماد : هذا المثنى بن حارثة الشيباني !

فكان هذا الاستطراد في حرب الردة بداءة الاشتباك بفارس ومن والاها من قبائل البحرين والسواد ، ومضت الأحداث شوطا قبل أن تنقلب الى الحرب الضروس بين العرب وفارس في أوسع نطاق • فلما أرسل الصديق خالد بن الوليد لنجدة المثنى بن حارثة أمره أن « يتألف أهل فارس ومن كان في ملكهم من الأمم » • وتقدم خالد في تأمين الطريق ، فصالح أهل الحيرة وغيرهم على « أن لا يخالفوا ولا يعينوا كافرين على مسلم من العرب ولا من العجم ، ولا يدلّوهم على عورات المسلمين ••• فان هم خالفوهم فلا ذمة ولا أمان ، وإن هم حفظوا ذلك ورعوه وأدوه الى المسلمين فلهم ما للمعاهد ، وعلى المسلمين المنع لهم ••• وأيما رجل منهم وجد عليه شئ من زى الحرب سئل عن لبسه ذلك ، فان جاء منه بمخرج والا عوقب بقدر ما عليه من زى الحرب •• » (١) •

(١) المرجع السابق . ص ٢٧٠

فمن طلائع الغزوة الفارسية يلوح للمتبع لها أنها غزوة فرضتها الأحداث على الخليفة الأول ، فاستجاب لها بما ينبغي أن يستجيب ، وقبل المناجزة حين لم يكن له من قبولها مناص ، ولم ينس مع هذا أن يتألف الأمم ويسالم الأمراء ويدعوهم الى السلام والاسلام ، ويشخص اليهم من يعلمهم ما هو وصف الدين الذى يدعوهم اليه ، فان أصاخوا اليه فلا حرب ولا عداة ، وان جردوا له السيف رجح معهم الى حكمه الذى نزلوا عليه .

وهكذا قدر للخليفة الأول أن تتوسط على يديه دعائم الدولة الاسلامية الناشئة فى سياستها الداخلية وسياستها الخارجية ، فما صنعه فقد استمر فيه على خطة النبى عليه السلام ، وما صنعه الذين لحقوا به فانما هو نتيجة لازمة لما بدأ فيه .

وشاء الله أن يشهد سداد رأيه فيما تم من أعماله بعينه ، وهو حظ لا يتاح للكثيرين ممن يفتتحون الدول العظام ولا سيما الشيوخ . . فشهد سداد رأيه فيما تم من أعماله وفيما هو آخذ فى التمام ، وفارق الدنيا وهو يعلم أنه قارئ التوفيق فى حرب فارس كما قارنه فى حرب الردة ، وليس بينهما تفاوت فى الاقدام ولا فى ثقة اليقين والايمان .

واننا نعتقد أن الخليفة الأول قد أعطى الروية حقها كما أعطى اليقين حقه ، فما كان أبو بكر بالرجل الذى ينسى الحيطة كلما وجبت الحيطة على ولى الأمر ، وهى هنا على أوجب ما تكون . .

وحسبنا من ذلك حيطة فى حراسة المدينة وتبويب الجند بالمسجد حين تجرد لكفاح أهل الردة ، ثم وصيته لخالد بن الوليد - وقد علم حنكته فى فنون الحرب وقدرته على قيادة الجيوش - فلم ينسه هذا العلم أن يزوده بالنصح حين خرج لحرب المرتدين ، فيدير هذا النصيح كله على الحيطة والحذر واليقظة ، كما قال من كلام رصين وجيز : « اذا دخلت أرض العدو فكن بعيداً عن الحملة فانى لا آمن عليك الجولة ، واستظهر بأفراد ، وسر بالأدلاء ، وقدم أمامك الطلائع ترتد لك المنازل ،

وسر في أحشائك على تعبئة جيدة ، واحرص على الموت توهب لك الحياة ، ولا نقاتل بمجروح فان بعضه ليس منه ، واحترس من البيات فان في العرب غرة . . . واذا لقيت أسدا وغطفان فبعضهم لك ، وبعضهم عليك ، وبعضهم لا عليك ولا لك ، متربص دائرة السوء ينتظر لمن تكون الدبرة فيسيل مع من تكون له الغلبة ، ولكن الخوف عندي من أهل اليمامة ، فاستعن بالله على قتالهم ، فانه بلغنى أنهم رجعوا بأسرهم ، فان كفالك الله الضاحية فامض الى أهل اليمامة ، سر على بركة الله » (١) .

ولم ينس قط ما بين جنده وجند العدو الأجنبي من فروق العدة ، فكان يعمل تدارك هذا الفرق ورأب هذا الصدع ما استطاع . . فذهب يوما يتفقد جنده الذين هموا للخروج لغزو الشام فلم تعجبه عدتهم وسأل من حوله : ما ترون في هؤلاء ان أرسلتهم الى الشام في هذه العدة ؟ فقال عمر : ما أرضى هذه العدة لجموع بنى الأصفر ، وقال بقية أصحابه : نحن نرى ما رأى عمر ، فكتب الى أهل اليمن يستكمل العدة ويستنهضهم الى الجهاد ليخفوا اليه بما يسد هذا النقص من جند وسلاح .

فالرجل الذي لا تفوته فائنة من شأن القبائل التي يرسل اليها بعوثه ، والرجل الذي يختار القائد فيحسن اختياره ثم لا ينسى من ذلك وصيته وتحذيره واتمام عدته بما يقارب عدة عدوه ، والرجل الذي يقرن ذلك كله بالحيطة في مدينته بما وسعه — ليس هو الرجل الذي يزجي البعوث الى تخوم فارس ولم يأخذ الأمر مثل هذه الحيطة ولم يعمل فيه مثل هذه الروية ، وليس بالذي يجازف وله مندوحة عن المجازفة من ارجاء أو مسالمة الى حين . وانما يرجو الغلبة بالقليل على الكثير لأنه لا يعتمد على « عدة الايمان » ويعلم أن الفئة القليلة تغلب الفئة الكثيرة باذن الله .

ولم يتسع الزمن لاقامة نظام للدولة الاسلامية في عهد أبي بكر

---

(١) المرجع السابق . ص ٢٧٢ — ٢٨٣ .



على مثال النظم السياسية الادارية التى تقام فى الدول الكبار فى حداثه نشأتها . أو لعل المسألة هنا ليست مسألة اتساع الوقت وضيقه فى عهد الخلافة الأولى ، ولكنها مسألة الحاجة الى تلك النظم وقلة الحاجة اليها . . ففى عهد الخليفة الأول بعد النبى صلى الله عليه وسلم لم يطرأ على ادارة الدولة الاسلامية ما يدعو الى نظام جديد غير النظام الذى كانت تجرى عليه فى عهده عليه السلام . لأن الجزيرة العربية عادت بعد حروب الردة الى مثل ما كانت عليه فى أيام النبوة ، ولأن الأرجاء الأجنبية التى زحفت عليها بعوث المسلمين لم تزل الى آخر خلافة الصديق فى دور الغزو والفتح ولم تبلغ بعد الى دور التوطيد والتنظيم . فكل ما جرى عليه النظام فى أيام النبوة فقد كان صالحا للاتباع فى أيام الخلافة الأولى .

وعلى هذا يمكن أن يقال إن الأداة الحكومية — أو الادارية — لم تكن فى عهد الصديق بحاجة الى نظام غير النظام الذى اتخذه النبى عليه السلام ، واكتفى به فى ادارة الشؤون العامة بسكة والمدينة والجزيرة العربية ، مع التعديل الذى اقتضاه توزيع العمل وتفرقة العبء الكبير بعد وفاة النبى عليه السلام ، وغياب المرجع الأعلى الذى ترفع اليه جميع الأمور .

فتولى بيت المال رجل سماه النبى عليه السلام « أمين الأمة » وهو أبو عبيدة بن الجراح ، وتولى القضاء رجل لم يشتهر أحد بالعدل اشتهاره وهو عمر بن الخطاب ، وتولى الكتابة كاتب النبى عليه السلام زيد بن ثابت ، وكانت ولاياتهم أقرب الى الارتجال والتداول منها الى التكليف الدائم المرسوم .

وكان قادة الجند يفتحون البلدان ويقيمون فيها الولاة والقضاء على النحو الذى ألفوه فى الجزيرة العربية ، ومن عرضت له مشكلة من مشكلات الادارة فى بلد أجنبى تركها على النحو الذى كان مألوفاً فى ذلك البلد ، الا ما كان فيه خلاف للدين .

وكل من ولاه النبى عليه السلام فى حياته عملاً من الأعمال العامة

أبقاء الصديق في مكانه ، أو رده اليه إن كان قد تحول عنه ، أو استأذنه في تحويله عنه إن بدا من مصلحة المسلمين ما أوجب تحويله .

وقد جرى الصديق في سياسة الدولة على سنة النبي عليه السلام من مشاورة ذوى الرأى والثقة في كل ما جل أو دعا الى السؤال ، ولكنه كان يستقل بالرأى حين تكون التبعة فيه تبعته هو دون غيره ، كما استقل بالرأى في اختيار الخليفة من بعده ، واستقام له بعد المشاورة والروية أن يعهد بالخلافة الى عمر بن الخطاب .

فخلاصة ما يقال في سياسة الصديق للدولة الاسلامية على عهده أنها كانت سياسة المقتدى المتندر الفعال الذى يصغى الى النصيح ممن يرون التصرف والتسيير ، ولم يكن قط مقتديا على ضعف وتواكل والقاء بالتبعة على غيره ، بل ربما اقتدى ليعمل ما هو أصعب وأعضل وأهض بالتبعة من أعمال المتصرفين .

واذا حسبت لأبى بكر بعوث أسامة وبعوث الردة وبعوث فارس والروم ، فلا بد أن يحسب له عمل آخر لا يدخل في باب البعوث ، ولكنه أقوم للدولة الاسلامية من جميع هذه البعوث ، لأنه دستور هذه الأمة التى لم تقم لها قائمة بغيره ، وهو « جمع القرآن » .

وقد كانت سنته في جمع القرآن سنته الواضحة التى لا محيد عنها : وهى سنة الاقتداء والاصغاء الى التويم من الآراء . فلما مات من مات من حفاظ القرآن في حروب الردة وخيف على من بقى منهم أن تأتى عليهم حروب فارس والروم ، كبر الأمر على عمر ، فأشار على الخليفة بجمع القرآن . فأحجم بادىء الرأى ، وهو يقول : كيف أفعل شيئاً لم يفعله رسول الله ؟ ثم انشرح صدره لما أشار به عمر ، فتجرد له بجميع عزمه ، واتتهت خلافته على القول الأشهر والقرآن مجموع مفروغ من كتابته في المصاحف كما فقرؤه الآن .

وكانت الدولة الإسلامية بهذه المثابة أمانة أعظم بها من أمانة تنوء بها كواهل الرجال . يقول من شاء ما شاء في دراسة هذه الفترة الخالدة ، إلا شيئاً واحداً لا يقول عارف بما يقول ، وهو أن أحداً كان يتلقى تلك الأمانة خيراً من تلقيه أو يسلمها خيراً من أسلامه ، منذ أن تلقاها بيد من النبي عليه السلام حتى أسلمها بيد إلى عمر ابن الخطاب<sup>(١)</sup> .

\* \* \*

---

(١) المرجع السابق . ص ٢٧٨ .

### ثالثا : الفاروق عمر بن الخطاب

فى دروب التاريخ ، سنحاول أن نلتقى بالرجل الذى لم تسعدنا  
المقادير بالقضاء معه فى دروب المدينة • حيث كانت سجاياه وعظمته تماثل  
الزمان والمكان بما لا عين رأت ولا أذن سمعت من عدالة الحاكمين ، وزهد  
القادرين وزهد الناسكين ، وقوة الودعاء الراحمين ، ووداعة الأقوياء  
المتقين ••

سنحاول أن نعيش لحظات فى رحاب عمر ، ونأخذ من المشهد  
المكتوب عوض ما فاتنا من المشهد الحى • ونلقى السمع والبصر والنؤاد  
بين يدي هذا القوى الأمين ، والمعلم الذى ليس له بين المعلمين نظير ،  
ونقضى فى معيته لحظات ترفع من قدر حياتنا •

و « معية » أمير المؤمنين ، ليست مثل « معيات » غيره من الأمراء  
والحاكمين •• انها شئ مختلف جدا •• فلا مكان فيها لأطياب الطعام ،  
ومناعم الشراب ، ومباهج الحياة •• لا مكان للفرش المرفوعة ، ولا للأكواب  
الموضوعة ، ولا للتمارق المصفوفة ، ولا للزراىى المبشوة ••

لا مكان للراحة •• لا مكان للزهو •• لا مكان للزلفى ••

من أجل هذا ، كان الاقتراب من هذه « المعية » رهيبا ، بقدر  
ما هو حبيب الى النفس ، ويقدر ما يفضى اليه من شرف عظيم •

و « عمر » من الطراز الذى تغمرك وأنت تقرأ تاريخه المكتوب  
كل الهيئة التى تغمرك وأنت تجالس ذاته وشخصه •

والمشهد المسطور من تاريخه ، لا يكاد يختلف عن المشهد الحى  
الا فى غياب البطل عن حاسة البصر •• أما الأفئدة •• أما البصيرة ••  
فتحس وهى تطالع سيرة عمر أنها تعايشه ، وتجالسه ، وترى رأى  
العين جلال الأعمال ، ومناسك البطولات التى يتناولها بيد أستاذ  
عظيم ، جد عظيم ••

ولكن على الرغم مما تفرضه صحة عمر من حرمان وشظف ..  
فنبس على ظهر الأرض بهجة ، ولا متعة ، ولا نعمة ، تفوق مباحج ومناعم  
هذه الصحة بحال ! ..

فالرجل الكبير فى بساطة ، البسيط فى قوة ، القوى فى عدل  
ورحمة ، لا يستريح ولا يترك الذين معه يستريحون ، ولكنه يمنهم بدلا  
من الراحة المفقودة ، أعظم ما فى الحياة من سؤدد ، وغبطة ، وتفوق .  
هذا هو أمير المؤمنين .. الرجل الذى أنجته البشرية ورباه  
الاسلام ..

هذا هو الحاكم المؤمن الذى اذا ذكر رؤساء الدول والحكومات منذ  
فجر التاريخ الانسانى الى يومنا هذا ، كان أعظمهم وأبرهم ، وأذكاهم -  
من غير مبالغة ! ..

هذا هو الناسك الذى تفجر نسكه حركة ، وذكاء .. وعملا ،  
وبناء .. هذا هو المعلم الذى صح مفاهيم الحياة ، وأفرغ عليها نورا من  
روحه ، وكساها عظمة من سلوكه ، وكان للمتقين اماما (١) ! ..

ترى باذا يذكر التاريخ اليوم من نبئه العظيم ، وبم يلهج الناس  
من سيرته الفاضلة ؟

هل يذكرون فتوحاته على كثرتها ؟ .. وهل يذكرون انتصاراته على  
روعتها ؟ ..

إن سلوك أمير المؤمنين يشغل التاريخ ويشغل الناس عن كل شئ  
سواه .

● ودائما ، وأبدا ، تظل على الحياة صورة ذلك الانسان المؤمن  
الذى يجرى فى وقت الحر القاتل وراء بعير من أموال الأمة مخافة أن يتيه  
( يشرذ ) ويضيع ، فيحاسبه الله حسابا عسيرا ! ..

---

(١) خالد محمد خالد : بين يدي عمر ، ( القاهرة : دار المعارف ) ،  
ص ١٦ - ١٣ .

● أو الذى يصطحب زوجته فى الهزيع الأخير من الليل حاملا على كتفيه وفى يديه جراب دقيق ، وقربة ماء ، ووعاء السمن حيث تتولى زوجته أمر سيدة غريبة أدركها المخاض ، وحيث يجلس هو خارج الكوخ ينضج لها الطعام اللازم للوالدات ..!

● أو الذى يتأخر عن خطبة الجمعة ، ثم يجىء مهرولا فى بردة مليئة بالرقع ، وتحتها قميص لم يجف بعد من البلل ، ثم لا يكاد يصعد المنبر حتى يمتذر للناس عن تأخره فيقول : « جئنى عنكم قميصى هذا .. كنت أنتظره حتى يجف ، انه ليس لى قميص غيره .. » !

هذا هو غنى فى ذاكرة التاريخ ، وفى ضمير البشرية .. هذا هو منارة الله فى الدنيا ، وهديته الى الحياة .

وعلى مائدته الخالية من أطايب الطعام ، الحافلة بأطايب العطفة ، سنقضى أسعد وأرغد لحظات حياتنا ..

كانت مكة تودع ضيوفها الذين وفدوا عليها من شتى بقاع الجزيرة ليشهدوا مهرجان « عكاظ » ، حيث تزهو القبائل بشعرائها المتفوقين ، وحيث تزدان حلبة المصارعة بفتيان قريش يعرضون ألعابهم فى فن عظيم .

.. كانت مكة تودع أولئك الأضياف الذين شددوا الرحال راجعين الى بلادهم . عدا نفر قليل منهم استهوهم البلد الحرام ، فأثروا المكث .. ومن هؤلاء نفر . ذلك الشيخ الذى يقطع الطريق وهنا ، ميسا وجهه شطر دار الندوة ليقتضى بها ساعة الأصيل مع رفاقه فى الشيخوخة . .. وانه لماض فى سبيله ، اذ لقيه فى الطريق أعرابى يعمل راعيا لدى واحد من سادات قريش .. ولا يكاد الفتى يبصر الشيخ أمامه حتى تنحدر الكلمات من بين شفتيه فى حمية وعجلة .

— هل علمت النبأ العظيم يا نفا العرب ؟

— أى نبأ يا بنى ..؟

— ذلك الأعسر اليسر ( الذى يعمل بكلتا يديه ) ..  
ويتساءل الشيخ قائلا :

— الذى كان يصارع فى سوق عكاظ ؟ ..

— أجل — هو ..

— ما باله يا فتى ؟ ..

— لقد أسلم واتبع محمدا ..

ويفيق الشيخ من الدهشة ، ويقول وقد كست وجهه حكمة السنين :

« أما والحق ، ليوسعهم خيرا .. أو ليوسعهم شرا .. ! » ..

أما الأعسر اليسر الذى كان يصارع فى سوق عكاظ ، فهو غير ..

وأما نبوءة الشيخ ، فقد جاءت كقلق الصبح ، وضوء النهار .

ومن ذلك اليوم ، لم يعد الأعسر اليسر .. « عمر بن الخطاب بن

نفيل بن عبد العزى » ، من بنى عدى .. لم يعد ذلك الذى يصارع

الأشداء فى سوق عكاظ ، بل صار « القاروق عمر » الذى سيصارع

الباطل فى جزيرة العرب ، أول النهار .. وفى كل الدنيا ، آخره ..

وسيكون الرجل الذى يملأ أرض الناس عدلا ، وأمنا ، ورحمة ،

وهدى ..

سيكون « المعلم » الذى يبلغ الرشد الانسانى على يديه رشده ..

و « الأستاذ » الذى تجلس الدنيا عند قدميه ..

أجل .. سيكون الانسان الذى يرفع الله به من قدر البشر ، وقدر

الحياة (١) ..

### ● رجل عبقرى ممتاز :

« .. لم أر عبقريا يغرى فريه .. » ( أى عبقرى منفرد فى عمله ،

فلا يقدر أحد على أن يصنع مثل صنيعه ) .

---

(١) المرجع السابق . ص ١٧ - ١٩

كلمة قالها النبي عليه السلام في عمر رضى الله عنه ، وهى كلمة لا يقولها الا عظيم عظماء خلق لسياسة الأمم وقيادة الرجال .

فمن علامات العظمة التى تحبى موات الأمم أن تختص بقدرتين لا تمهدان فى غيرها ، أولاها أن تبعث كوامن الحياة ودوافع العمل فى الأمة بأسرها وفى رجالها الصالحين لخدمتها ، والآخرى أن تنفذ ببصيرتها الى أعماق النفوس فتعرف بالبديهة الصائبة والوحى الصادق فيم تكون عظمة العظمى ، والأى المواقف يصلح ، وبأى الأعمال يضطلع ، ومتى يحين أوانه وتجب ندبته ، ومتى ينبغى التريث فى أمره الى حين ؟ ..

كلتا القدرتين كان لها الحظ الوافر فى سيرة عمر بن الخطاب .

فأين — لولا الدعوة المحمدية التى بعثت كوامن العظمة فى أمة العرب — كنا نسمع بابن الخطاب ؟ وأى موضع له كان من مواضع هذا التاريخ العالمى الذى يزخر بكبار الأسماء ؟

انه الآن اسم يقتزن بدولة الاسلام ودولة الفرس ودولة الروم وكل دولة لها نصيب فى التاريخ . فأين كنا نسمع باسم عمر لولا البعثة المحمدية ؟

لقد كان عمر قوى النفس .. لكنه على قسوته الباغية لم يكن من أصحاب الطمع والاقترحام ، ولم يكن ممن يندفعون الى الغلبة والتوسع فى الجاه والسلطان ، بغير دافع يحفزهم اليه وهو كاره لأنه كان مفطورا على العدل واعطاء الحقوق والتزام الحرمات ما التزمها الناس من حوله . فعمر بن الخطاب الذى عرفه تاريخ العالم وليد الدعوة المحمدية دون سواها ، بها عرف وبغيرها لم يكن ليعرف فى غير الحجاز أو الجزيرة العربية ..

أما القدرة الأخرى التى يمتاز بها العظيم الذى خلق لتوجيه العظماء فقد أبان عنها النبي عليه السلام فى كل علاقة بينه وبين عمر من اللحظة الأولى ، أى من اللحظة التى سأل الله فيها أن يعز به الاسلام ، الى



اللحظة التي ندب فيها أبا بكر للصلاة بالناس وهو — عليه السلام —  
في مرض الوفاة .. فقد سبر غوره واستكنه عظمته ، وعرفه في أصلح  
مواقفه ، فعرف الموقف الذي يتقدم فيه على غيره والموقف الذي هو  
أولى بتقديم غيره عليه .

فالنبي عليه السلام كان يعلم من هو أبو بكر ومن هو عمر . وقد  
عادل بينهما أجل معادلة حين قال : « ان الله عز وجل ليلين قلوب رجال  
فيه حتى تكون ألين من اللين ، وان الله ليشدد قلوب رجال فيه حتى  
تكون أشد من الحجارة ، وان مثلك يا أبا بكر مثل ابراهيم قال :  
« من تبغى فانه منى ، ومن عصانى فانك غفور رحيم » ، ومثلك  
يا أبا بكر مثل عيسى قال : « ان تعذبهم فاعذبهم عبادك ، وان تغفر لهم فانك  
أنت العزيز الحكيم » . ومثلك يا عمر مثل نوح قال : « رب لا تذر على الأرض  
من الكافرين ديارا » ، ومثلك كمثله موسى قال : « ربنا اطمس على  
أموالهم واشدد على قلوبهم فلا يؤمنوا حتى يروا العذاب الاليم » .

كان النبي عليه السلام يعلم — أن عمر أشد المسلمين في الله ،  
ويعلم أن في أبي بكر لنا وهادة . فجمع للاسلام مزيتين حين  
اختار أبا بكر للصلاة وضمن هذا الاختيار معنى من معاني الاستخلاف ..  
أو كما جاء في بعض الروايات أنه نص على استخلاف أبي بكر بالقول  
الصريح (١) .

فتعزيز الاسلام بعد نبه كان في حاجة الى كثير من الهواة واللين ،  
وكان كذلك في حاجة الى كثير من الشدة والصرامة ، ولن تذهب شدة  
عمر اذا احتاج اليها أبو بكر في محنة يشتد فيها اللين الوديع . انما  
الخوف أن يذهب لين أبي بكر اذا اشتد عمر ، ولا خوف من أن يلين  
عمر وأبو بكر شديد . فان الموقف اذا استفد جميع الرحمة حتى يلجأ  
فيه أبو بكر الى البأس ويصر عليه ، فأقرب شيء أن يعدل عمر عن  
لينه أن يثوب الى المعهود من صرامته .

---

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٣١٥

يوصف عمر بالعبرية اذا نظرنا الى أعماله ، ويوصف بها اذا نظرنا  
الى تكوينه الذى جعله مستعدا لتلك الأعمال مضطلعا بتلك القدرة .  
الا أن عمر كان رجلا ممتازا بعمله ، ممتازا بتكوينه ، كان وفاء شرط  
التفرد فى عرف الأقدمين والمحدثين ، من المؤمنين بدينه وغير المؤمنين .

كان مهيبا رائع المحضر حتى فى حضرة النبی عليه السلام التى تقطان  
عنده الجياه ، وأولها جبهة عمر . كان طويلا بائن الطول يرى ماشيا  
كأنه راكب ، جسيما صلبا يصرع الأقوياء ويروض الفرس بغير ركاب ،  
ويتكلم فيسمع السامع منه وفاق ما رأى من تفاذ قول وفصل خطاب .

وتشهد العيون كما تشهد القلوب أنه لمن معدن العظمة ، أو معدن  
العبرية والامتيار بين بنى الانسان ، وللمجدئين علامات فى العبرية  
تتصل بالتكوين وتركيب الخلقة كما تتصل بسدلول الأخلاق والأعمال ..

فيكون العبرى طويلا بائن الطول ، أو قصيرا بين القصر ، ويعمل  
بيده اليسرى أو يعمل بكلتا اليدين ، ويلفت النظر بغزارة شعره على غير  
المعهود فى سائر الناس أو بنزارته . ويكثر بين العبريين من كل طراز  
جيشان الشعور وفراط الحس وغرابة الاستجابة للطوارئ ، فيكون  
فيهم من تفرط بسورته كما يكون فيهم من يفرط هدوءه ، ولهم على  
الجملة ولع بعالم الغيب وبخفايا الأسرار على نحو يلحظ تارة فى الفراسة ،  
وتارة فى النظر على بعد ، وتارة فى الحماسة الدينية أو فى الخشوع لله (١) .

وفى عمر بن الخطاب من هذه العلامات الكثير ..

كان — كما ذكرنا — طويلا يشى كأنه راكب ، وكان أعسرا يسرا  
يعمل بكلتا يديه ، وكان أصلع خفيف العارضين ، وكان — كما وصفه  
غلامه — خير الناس ، الا أنه اذا غضب فهو أمر عظيم ..

وكان سريع البكاء اذا جاشت نفسه بالخشوع بين يدي الله ،  
وأثر البكاء فى صفحتي وجهه حتى كان يشاهد فيهما خطان أسودان .

(١) المراجع السابق ، ص ٣٢٢

وكانت له فراسة عجيبة نادرة يعتمد عليها ويرى أن « من لم ينفعه ظنه لم تنفعه عينه » .. وكان له فراسة عجيبة نادرة .. وتروى في أمر هذه الفراسة روايات قد يصدق منها القليل وتترب المبالغة الى كثير ، ولكنها على كلتا الحالتين تبيننا بحقيقة لا شك فيها ، وهي أنه اشتهر بالفراسة والاستبطاء بالنظرة العارضة .

على أن المكاشفة أو الرؤية Vision كما تسمى في علم النفس ، انما تظهر بأجلى معانيها في قصة « سارية » المشهورة ، وهي ما تعرف في علم النفس « بهمة التلباثي » أو التخاطر أو الشعور عن بعد Teleparhy .. كان رضى الله عنه يخطب بالمدينة خطبة الجمعة ، فالتفت من الخطبة ونادى :

« يا سارية بن حصن ! الجبل .. الجبل .. ومن استرعى الذئب ظلم » .

فلم يفهم السامعون مراده ، وقضى صلاته ، فسأله على رضى الله عنه : ما هذا الذى ناديت به ؟ قال : أو سمعته ؟ .. قال : نعم .. أفا وكل من فى المسجد . فقال عمر : وقع فى خلدى أن المشركين هزموا اخواننا وركبوا أكتافهم ، وأنهم يملكون بجبل .. فإن عدلوا اليه قاتلوا من وجدهم ولفروا ، وإن جاوزوه هلكوا ، فخرج منى هذا الكلام . وجاء البشير بعد شهر ، فذكر أنهم سمعوا ذلك اليوم وتلك الساعة حتى جاوزوا الجبل صوتا يشبه صوت عمر يقول : يا سارية ابن حصن ! الجبل .. الجبل . فعدلنا اليه ففتح الله علينا .

ولا داعى للجزم بنفى هذه القصة استنادا الى العقل أو الى العلم أو الى التجربة الشائعة .. فان العقل لا يمنعها ، وعلماء النفس لا يتفقون على نفيها ، الا أن المهم من قتل هذه القصة فى هذا الصدد أن عمر كان مشهورا بين معاصريه بكاشفة الأسرار الغيبية اما بالفراسة أو الظن الصادق أو الرؤية أو النظر البعيد ، وهي الهبات التى يلحقها بالعقريه علماء العصر الذين درسوا هذه المزية الانسانية النادرة وراقبوها وأكثروا من المقارنات فيها والتعقيبات عليها .

فعممر رجل نادر بما تراه منه العيون ، نادر بما تشهد به الأعمال والأخلاق ، نادر فى مقاييس الأقدمين ومقاييس المحدثين .. أو هو رجل ممتاز ، وعبقرى موهوب فى جميع الآراء .

### ● صفاته :

لا تناقض فى خلائق عمر بن الخطاب ، وانما الأمر المستور فى التعريف بهذا الرجل العظيم أن خلائقه الكبرى كانت بارزة جدا لا يسترها حجاب . فما من قارئ ألم بفذلكة صالحة من ترجمته الا استطاع أن يعلم أن عمر بن الخطاب كان عادلا ، وكان رحيما ، وكان فطنا ، وكان وثيق الايمان عظيم الاستعداد للنخوة الدينية .

لم يكن عمر عادلا لسبب واحد بل لجملة أسباب .. كان عادلا لأنه ورث القضاء من قبيلته وآبائه ، فهو من أنبه بيوت بنى عدى الذين تولوا السفارة والتحكيم فى الجاهلية ، وراضوا أنفسهم من أجل ذلك جيلا بعد جيل على الانصاف وفصل الخطاب ، وجده نقيلا بن عبد العزى هو الذى قضى لعبد المطلب على حرب بنى أمية حين تنافرا وتنافسا على الزعامة . فهو عادل من عادلين ، وفاضل فى مهاد الحكم والموازنة بين الأقوياء ..

وكان عادلا لأنه قوى مستقيم بتكوين طبيعه .. وأن شئت فقل أيضا بتكوينه الموروث . اذ كان أبوه الخطاب وجده نقيلا من أهل الشدة والبأس .. فهو على خليقة الرجل الذى لا يحابى لأنه لا يخاف ، والذى يخجل من الميل الى القوى لأنه جبن ، ومن الجور على الضعيف لأنه عوج يزرى بنخوته وشممه ..

وكان عادلا لأن آله من بنى عدى قد ذاقوا طعم الظلم من أقربائهم بنى عبد شمس وكانوا أشداء فى الحرب ولكنهم غلبوا على أمرهم لقلّة عددهم بالقياس الى عدد أقربائهم ، فاستقر فيهم بعض القوى المظلوم للظلم وجهه للعادل الذى مارسوه ودربوا عليه ، وساعدت عبر الأيام

على تمكن خليفة العدل في خلاصة هذه الأسرة ، أو خلاصة هذه القبيلة ، ونعنى به عمر بن الخطاب .

وكان عادلاً بتعليم الدين الذى استمسك به وهو من أهله بمقدار ما حاربه وهو عدوه ، فكان أقوى العادلين كما كان أقوى المتقين والمؤمنين ..

وهكذا اجتمعت عناصر الوراثة الشعبية ، والقوة الفردية ، وعبر الحوادث وعقيدة الدين فى صفة العدل التى أوشكت أن تستولى فيه على جميع الصفات .

وصفات عمر كلها صفات لها طابع البطولة ، وفيها دواعى الاغراء بالاعجاب والمبالغة . وممن ؟ .. من الأصدقاء المصدقين لأنهم لا يتهمون بقصد سوء وهم فى الواقع أولى بالاحتراس من الخصوم المتهمين .

فالعدل مثلاً هو المساواة بين أبعد الناس وأقربهم فى قضاء الحقوق وإقامة الحدود .. وليس أقرب الى الحاكم من ابنه .. فإذا سوى الحاكم بين ابنه وسائر الرعية ، فذلك عدل ماثور يقتدى به الحكام .. ولقد سوى عمر بين أبنائه وسائر المسلمين ، فبلغ بذلك مبلغ الطولية فى هذه الصفة النادرة بين الحكام ..

وذلك كاف فى تعظيم قدره .. ولا حاجة بعده الى مزيد ..

وكانت الرحمة من صفاته التى وازنت فيه العدل أحسن موازنة .. فما عهد فيه أنه أحب العدل لفضله من الأقوياء المعتدين كما كان يحبه لنجدته الضعيف المعتدى عليه .

قال أكبر أصدقائه وأكبر العارفين به محمد عليه السلام : « ان الله غيور يحب الغيور . وان عمر غيور » .. وحسبك من غيرته أنه هو الذى أشار على النبى صلى الله عليه وسلم بحجاب أمهات المسلمين . على أن الغيرة فى ابن الخطاب لم تكن غيرة مقصورة على المرأة

وكفى ، بل غيرته على المرأة لم تكن الا شطرا من غيرته على كل حرم وحوزة . فمن هذه الغيرة العامة سياسته العربية التي كانت تصد الغرباء عن جزيرة العرب كأنها الحرم الموصد ، ومنها غيرته على الزى العربى والشسائل العربية ، ومنها غيرته على العقيدة وحدود الشريعة ، وغيرته على كل حق يحميه غيور .

فهو يغار على حق ، أو يغار على عرض ، أو يغار على دين ، أو يغار على صديق أو صاحب حرمة ، ولا يغار من هذا أو ذاك لنعمة أصابها هذا أو ذاك .. انما كان يغار على شىء يحميه ويعلم من نفسه القدرة على حمايته ، فهى غيرة من يريد الحماية لغيره ، ولا يريد انتزاع الخير لنفسه أو غلبة انسان على حظه ..

انه رجل قوى ، جياش الطبع ، شديد الشكيمة ، مؤمن بالحق وحرماته ، قادر على تقويم من يجيد عنها ويجترى عليها .. فان لم يكن هذا غيورا ، فمن يكون الغيور ؟

وقل فى ذكائه وفطنته والمعية ذهنه ما تقول فيما اشتهر به من صفات العدل والرحمة والغيرة ..

فعمر كانت له فطنة الرجل العليم بنقائص الأخلاق وخبايا النفوس ، ولم يحكم عليها قط كأنه ينظر من جانب واحد أو يطبعها فى تفكيره بطابع واحد . بل علم الدنيا وعلم كيف يتقلب الانسان ، وراح فى علمه هذا يراقب الناس مراقبة الحذور ، ويقيم عليهم الأرصاد اقامة الرجل الذى لا يفوته أن ينتظر منهم ما ينتظر من خير وشر وقوة وضعف وصلاح وفساد .

وكفى من كلياته الدالة عليه أن نذكر أنه كان يحب أن يعرف الشر كما يعرف الخير ، لأن « الذى لا يعرف الشر أحرى أن يقع فيه » ، وأنه كان يحب أن يعرف الأعذار كما يعرف الذنوب حيث يقول : « أعقل الناس أعذرهم للناس » ، وأنه هو القائل : « احترسوا من الناس بسوء الظن » ، وهو القائل مع ذلك : « أظهروا لنا حسن أخلاقكم والله أعلم بالسرائر »

•• يوفق في هذين القولين بين سهر الحاكم الذى لا ينبغي أن تخفى عليه خافية وبين عدل القاضى الذى لا ينبغي أن يحكم بغير بينة ظاهرة •

ولو كان عمر بن الخطاب محدود التفكير ينظر الى الأمور من جانب واحد لما كثرت مشاورته للكبار والصغار والرجال والنساء مشاورة من يعلم أن جوانب الآراء تتعدد ، وأن للأمور وجوها لا تنحصر فى الوجه الذى يراه ، وكثيرا ما قال : « أخوف ما أخاف عليكم اعجاب المرء برأيه » ، وليس استطلاع الآراء ولا الخوف من الاعجاب بالرأى شيمة رجل محصور التفكير ضيق المنافذ الى الحقيقة •

انما كان عمر كما وصف نفسه : « ليس بالخب ( الخداع ) ولكن الخب لا يخدعه » ، وهذا هو الحد الفاصل أحسن للفصل بين الدهاء المحمود والدهاء المذموم ، أو بين الفهم الصحيح والخبث القبيح ، فهناك فطنة تسمى الظن لأنها تشعر شعور السوء ، والفرق بينهما عظيم •• الفرق بين الخير والشر والمحمدة والمذمة • فالفطنة الأولى معرفة حسنة والفتنة الثانية خلق ردىء ، وانما كان عمر بالفطنة الأولى معصوما من أن يخدع أو ينخدع لغيره ، وهذا هو الحد القوام الذى لا نقص فيه من جانبه (١) •

على أن القدرة الذهنية التى امتاز بها عمر فى غنى عن الاستدلال عليها بنا قال ، وما قيل فيه ، وما دار بينه وبين بعض القوم من المساجلات والمجاورات • انه عمل ما لم يعمله الا القليل من أقدر الحكام فى تاريخ بنى الانسان ، وكفى بذلك دليلا على قدرته الذهنية لا حاجة بعده الى دليل •• ساس شعوبا بينها من الاختلاف مثل ما بين العرب والفرس والأقباط والسوريين ، ونصب ولادة وانتدب قوادا ، وسير بعوثا ، وأشرف على ميادين قتال ، وأقام نظاما فى الحكومة ، وراقب رعاة ورعية ، ونجح فى كل ما عمل نجاحا منقطع النظير غير مردود الى المصادقة أو الى ارتجال المغامرين •• وليس هذا كله مما يضطلع به رجل محدود

---

(١) المرجع السابق • ص ٣٤٤ - ٣٤٥ •

الفكر ضيق الأفق قليل الخبرة بالجماعات والأفراد . فإذا استوفى هذا  
الحظ الوافر من القدرة الذهنية ، فذلك حسبه منها ، فإن الدنيا أخرجت  
عمر للناس ليكون مؤسس عهد ومحول تاريخ .

لقد كان عمر قويا قادرا على العواقب ، وكان شديد الألم من ظلم  
الظالم شديد الخجل من خذلان المظلوم ، وكان وثيق الايمان بنصر الله  
فى الحق وفى النجدة . . كان قويا بطبعه قويا بايمانه ، فلماذا يهاب قويا  
جار على ضعيف ؟ ولماذا يروغ من صرامة القاضى الى دهاء السياسى  
الذى يدور حول الحدود والحقوق ؟

تلك صورة مجسدة للصفات الخلقية الكبيرة التى كانت غالبية على  
نفس عمر بن الخطاب وهى : العدل ، والرحمة ، والغيرة ، والفطنة ،  
والايمان . . فإذا نظرت الى تلك الصفات أجزاء متفرقات فهى صفات  
سهلة بسيطة ليس فيها شئ عويص أو مكتنف بغموض . ولكنك تنظر  
اليها مركبة متناسقة فيبدو لك منها جانب الدهشة والاعجاز ، أو جانب  
الندرة التى يعز تكرارها فى طبائع النفوس ، لأنها تتركب لاستيفاء  
الغرض منها جميعا واستيفاء الغرض فى كل منها على حدة ، وهذا هو  
النادر جد الندرة فى تركيب الأخلاق . .

ما العدل مثلا بغير الرحمة التى تمزجه بالاحسان ؟ وما العدل  
والرحمة معا بغير الحماسة والروحية والغيرة اليقظى التى تجعل كراهة  
المرء للظلم كأنها كراهة الضرر الذى يصيبه فى نفسه وآله ، وتجعل  
حبه للعدل كأنه حب هواه وقبله مناه ؟ وما العدل والرحمة والغيرة  
جميعا بغير فطنة تضع الأمور فى مواضعها وتعصم المرء أن ينخدع لمن  
لا يستحق ويغفل عن يستحق وهو حسن القصد غير متهم الضمير ؟  
وما العدل والرحمة والغيرة والفطنة بغير الايمان الذى هو الرقيب  
الأعلى فوق كل رقيب والوازع الأخير بعد كل وازع ، والمرجع الذى  
لا مرجع بعده لطالب الانصاف ؟

كل صفة تنتم لجميع الصفات وكل الصفات روافد لغرض واحد يتم



به نصر الحق وخذلان الباطل .. وكل خليفة هي جزء لا ينفصل من هذه « التركية » التي اتفقت أحسن اتفاق وأنفع اتفاق ، وكأنما اتفقت لتصبح كل خليفة منها على أتم قدرتها في بلوغ كمالها وتحقيق غايتها ..

صفات متراكبة كأنها صفة واحدة يأخذ بعضها من بعض فلا تتعدد في مرآها ، ولا تزال في صورة البساطة بعيدة عن التركيب .. فيخطئ النظر القصير في التفرقة بين هذه الظاهرة النفسية الرائعة وبين ظاهرة الشيء البسيط المحدود ، وانه لخطأ شائع ينساق اليه كثيرون ممن يستسهلون بساطة عمر ، وهي أولى بالروعة من تركيب يختلط من كل مزيج ، ثم يزيد في الألوان ولا يزيد في الاتمام والتوحيد والاتقان .

### ● عمر والدولة الإسلامية :

تأسست الدولة الإسلامية في خلافة أبي بكر رضى الله عنه ، لأله وطد العقيدة وسير البعوث .. فشرع السنة الصالحة في تأمين الدولة من أعدائها بتسيير البعوث وفتح الفتوح . وكان له السبق على خلفاء الاسلام في هذين العملين الجليلين .

الا أننا نسمى عمر مؤسسا للدولة الإسلامية بمعنى آخر غير معنى السبق في أعمال الخلافة . لأننا - أولا - لا نجد مكانا في التاريخ أليق به من مكان المؤسسين للدول العظام . ومن جهة أخرى ، فاننا لا نربط بين التأسيس وولاية الخلافة في اقامة كالدولة الإسلامية ، اذ الشأن الأول فيها للعقيدة التي تقوم عليها وليس التوسع في الغزوات والفتوح . وعمر كان على نحو من الأنحاء مؤسسا لها منذ أسلم ، فجهز بدعوة الاسلام وأذانه ، وأعزها بهيئته وعنفوانه .

وكان مؤسسا لها يوم بسط يده الى أبي بكر فبايعه بالخلافة وحسم الفتنة التي أوشكت أن تعصف بأركانها . وكان مؤسسا لها يوم أشار على أبي بكر بجمع القرآن الكريم ، وهو في الدولة الإسلامية دستور الدساتير ودعامة الدعائم .

هذا الى أن أبا بكر رضى الله عنه أسس ولم يتسع له الأجل حتى يفرغ من عمله ، وجاء عمر بعده فآتم عمله وأقام الأساس ثم أقام عليه البناء .. وكانت قدرته على التأسيس هى آية الآيات فيه ، وفى ذلك العصر من البداوة البادية ، لأنه التفت الى مواضعه الخليفة بالاهتمام والتقديم كأنه راجع تاريخ عشرين دولة مستفيضة الملك راسخة العمران . وهى قدرة تروعا وتدهشنا من ملك تربي على الملك ، وسلفه على عرشه سبط من الملوك . وأولى أن تروعا وتدهشنا من رجل البادية الذى يقدم على أمر جديد ، لم تعنه فيه السوابق ، ولم يهتد فيه الا بسا اختار هو أن يهتدى اليه .

ونذر فى الدولة الاسلامية من نظام لم تكن له أولية فيه .. فافتتح تاريخا ، واستهل حضارة ، وأنشأ حكومة ورتب لها الدواوين ونظم فيها أصول القضاء والادارة ، واتخذ لها بيت مال ووصل بين أجزائها بالبريد ، وحسى ثغورها بالمرابطين ، وصنع كل شئ فى الوقت الذى ينبغى أن يصنع فيه ، وعلى الوجه الذى يحسن به الابتداء . فأوجز ما يقال فيه أنه وضع دستوراً لكل شئ وتركه قائماً على أساس لمن شاء أن يبنى عليه .

وملاك النظم الحكومية كلها نظام الشورى الذى أقامه عمر على أحسن ما يقام عليه فى زمانه ، فجمع عنده نخبة من الصحابة للمشاورة والاستفتاء ، وضمن بهم على العبال فى أطراف الدولة ، تنزيها لأقذارهم وارتفاعاً برأيهم واعتزازاً بتأييدهم له ومعاونتهم اياه فيما تولاه من ثواب أو عقاب .

وجعل موسم الحج موسماً عاماً للراجعة والمحاسبة واستطلاع الآراء فى أقطار الدولة من أقصاها الى أقصاها .. يفد فيه الولاة والعمال لعرض حسابهم وأخبار ولايتهم ، ويفد فيه أصحاب المظالم والشكايات لبسط ما يشكيهم ، ويفد فيه الرقباء الذين كان يثبهم فى أنحاء البلاد لمراقبة الولاة والعمال .. فهى « جمعية عمومية » كأوفى ما تكون الجمعيات العمومية فى عصر من العصور .

وكان عسر يستشير جميع هؤلاء ويشير عليهم ، ويستمع اليهم  
ويسمعهم ، ويتوخى فى جميع ذلك تنحيص الرأى وإبراء الذمة والخلوص  
الى التبعة السليمة من العراقيين .

وقد وضع لقواده دستور الحرب ، أو دستور الزحف من  
الجزيرة العربية الى تخوم أعدائها ، كأحسن ما يضعه رئيس دولة لقواده  
وأجناده .. فأرسل المدد الى العراق ، وعليه أبو عبيدة بن مسعود  
الثقى ، وعليه كيف يستشير مجلس الحرب الذى معه ، وكيف يقدم  
فى موضع الاقدام ، ويترث فى موضع التريث ، وأجمل له ذلك فى قوله :  
« اسمع من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم وأشركهم فى  
الأمر ولا تجتهد مرعاً بل اتد .. فانها الحرب لا يصلحها الا الرجل  
المكيث الذى يعرف الفرصة » . وزاده تبصرة بالحيلة ، فقال له :  
« انك تقدم على أرض المكر والخديعة والخيانة .. تقدم على قوم  
تجروا على الشر فعلموه وتناسوا الخير فجهلوه . فانظر كيف تكون .  
وأحرز لسانك ولا تفشين شرك . فان صاحب السر - ما يضبطه - متحصن  
لا يؤتى من وجه يكره . واذا لم يضبطه كان بمضيعة » .. فهو المشاورة،  
ثم أناة فى الاجتهاد ، الا أن تجب السرعة ببيان وثقة فليكن الاسراع .

فكان دستورهم فى الحرب أن يضع الأسس العامة ويعهد فى  
تنفيذها الى ذى خبرة وأمانة ، ولا يتخلى عن تبعيته العظمى فى مصائر  
الحرب كل التخلي اعتماداً على القائد وحده ، اذ ليس القائد بالمسئول  
الوحيد عن المصير .. فاذا رأى القائد رأياً وخالفه هو فى رأيه أعانه  
بالمدد والمشورة على الأخذ بالرأى دعاه اليه ، وأبطل معاذيره بتوضيح  
الأمر واعاقته عليه .

ولقد كان الى جانب هذا السهر على اليادين عامة ، لا يغفل يد  
القائد فيما يحسن أن تتطلق فيه ، فاذا تجاوز الأمر سياسة الحرب العامة  
من فتح الميادين وفك الحصار وانتظام الهجوم ، فمن حق القائد عنده  
أن يختار لنفسه ولا ينتظر الرجوع اليه ، وأن يجرى فى ادارة المعركة

على الوجه الذى تمليه ضرورة الساعة . ولهذا استشاره أبو عبيدة  
فى دخول الدروب خلف العدو ، فكتب اليه : « أفت الشاهد وأنا  
الغائب ، والشاهد يرى ما لا يرى الغائب ، وأفت بحضرة عدوك ،  
وعيونك يأتونك بالأخبار ، فان رأيت الدخول الى الدروب صوابا فابعث  
اليهم سرايا وادخل معهم بلادهم وضيق عليهم مسالكهم ، وان طلبوا  
اليك الصلح فصالحهم .. » .

وهو بعد هذا لا يعنى نفسه من التبعة ، ولا يعنى القائد من  
واجب الرجوع اليه فى المواقف الحاسمة ، ولا يغفل يده فيما هو أدرى  
به وأقدر على الاختيار فيه ، ولا ينسى أن يعينه اذا خالفه ليتفق الرأيان  
المختلفان .. وهذه السياسة هى السياسة التى جرى عليها عمر فى  
جميع بعوثه وغزواته ، وهى السياسة التى لا يستطيع حاكم أن يجرى  
على غيرها فى حرب قديمة أو حديثة ، وقد جرى عليها فجعلته كاسب  
النصر كما يكسبه القائد فى الميدان ، وجعلت بطل الفرس رستم المشهور  
فى التاريخ والأساطير يقول : « ان عمر هو هازمه فى الميدان .. وأنه  
هو عمر الذى يكلم الكلاب فيعلمهم العقل ! .. أكل عمر كبدى أحرق  
الله كبده ! .. » (١) .

ولم يكن يبيح من مال المسلمين أجرا لعمله الا ما يقيم أوده وأود  
أولاده عند الحاجة اليه ، فان رزقه الله ما يغنيه عن بيت المال كف يده  
عنه . ولما سئل عما يحل للخلقة من مال الله قال : « انه لا يحل لعمر  
من مال الله الا حلتين : حلة للشتاء وحلة للصيف وما أحج به وأعتمر  
وقوتى وقوت أهلى كرجل من قريش ليس بأغناهم ولا أفقرهم ثم أنا بعد  
رجل من المسلمين » .

وكان يحظر على الولاة مظاهر الخيلاء والأبهة التى تبعد ما بينهم  
وبين الرعية ، ولكنه ينظر فى أعذارهم فيقبلها أو يعفى عنها حيثما توقف  
صلاح الولاية على ذلك .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٠٤ - ٤٠٥ .

قدم الى الشام راكبا على حمار فتلقيه عامله معاوية بن أبى سفيان فى موكب عظيم ، فلما رآه معاوية نزل وسلم عليه بالخلافة فمضى فى سبيله ولم يرد عليه سلامه ، فقال له عبد الرحمن بن عوف : أتعبت الرجل يا أمير المؤمنين ، فلو كلمته ؟ فالتفت اذ ذاك الى معاوية وسأله : انك لصاحب الموكب الذى أرى ؟ قال : نعم .. قال : مع شدة احتجابك ووقوف ذوى الحاجات ببابك ؟ قال : نعم .. قال : لم ويحك ؟ قال : لأننا فى بلاد كثر فيها جواسيس العدو ، فإن لم تتخذ العدة والعدد استخف بنا وهجم علينا ، وأما الحجاب فاننا نخاف من البذلة جرأة الرعية ، وأما بعد عاملك ، فإن استنقصتنى نقصت ، وإن استزدتنى زدت ، وإن استوقفتنى وقفت ! فقال عمر : ما سألتك عن شيء ألا خرجت منه . ان كنت صادقا فانه رأى لبيب ، وإن كنت كاذبا فانها خدعة أريب ، لا أمرك ولا أنهاك (١) .

أما دستور الولاة فأساسه أن الولاية تميز بالواجب والكفاءة وليست تميزا بالوجاهة والاستعلاء ، فكان يقول للوالى : « افتح لهم بابك وباشر أمورهم بنفسك ، فانما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملا » .

وشغله كل الشغل أن تخضع الرعية لواليتها رغبة فى حكمه واطمئنانا الى عدله ، فكان يقول للوالى : « اعتبر منزلتك عند الله بمنزلتك عند الناس » ويقول للرعية : « انى لم أبعث اليكم الولاة ليضربوا آبشاركم ويأخذوا أموالكم ، ولكن ليعلموكم ويخدموكم » (٢) .

وما لم يكن عزل العمال من أسباب السياسة العليا ، فلا جزاء الا بقسطاس دقيق ، ولا سيما فى الشؤون المالية ، لأنه يعتمد فى محاسبتهم على وسائل متفرقة يستدرك بعضها نقص بعض ، فلا تكاد تخفى عليه خافية مما يريد الوقوف عليه ..

(١) المرجع السابق ، ص ٤٠٨

(٢) نفس المرجع .

فمن هذه الوسائل أنه كان يحصى أموالهم قبل الولاية ليحاسبهم بها على ما زادوه بعد الولاية مما لا يدخل فى عداد الزيادة المعقولة ، ومن تعلل منهم بالتجارة لم يقبل منها دعواه لأنه كان يقول لهم : انما بعثناكم ولاية ولم نبعثكم تجارا ..

— ومنها أنه كان يرصد لهم الرقباء والعيون من حولهم ليلغوه ما ظهر وما خفى من أمرهم ، حتى كان الوالى من كبار الولاة وصغارهم يخشى من أقرب الناس اليه أن يرفع نبأه الى الخليفة ..

— ومنها أنه كان يندب لهم وكلاء خاصا يجمع شكايات الشاكين منهم ويتولى التحقيق والمراجعة فيها ، ليستوفى البحث فيما ينقله الرقباء والعيون ..

— ومنها أنه كان يأمر الولاة والعمال أن يدخلوا بلادهم نهارا اذا قفلوا اليها من ولاياتهم ، ليظهر معهم ما حصلوه عند عودتهم ، ويتصل نبأه بالخراس والأرصاد الذين يقيمهم على ملاقى الطريق ..

— ومنها أنه كان يستقدمهم فى كل موسم من مواسم الحج ليحاسبهم ويسمع ما يقولون وما يقال فيهم ، وعليهم شهود ممن يشاء أن يحضر الموسم من أهل البلاد . وفوى فى أواخر أيامه أن يستكمل الرقابة بالسير فى البلاد ، فيقيم شهرين فى الشام ، ومصر ، والبحرين ، والكوفة ، وغيرها . فانه ليعلم « أن للناس حوائج تقطع عنه أما هم فلا يصلون اليه ، وأما أعمالهم فلا يرفعونها اليه » .

وكانت سنته اذا ثبتت على الوالى شبهة التصرف فى بيت المال أن يصادر المال الذى ظفر به أو يقاسم الوالى فيما أربى على كسبه المعقول فيترك له النصف ويضم النصف الآخر الى بيت المال ، هذا عدا ما يجزيه به من عزل أو عقاب .

أما حساب الشكايات من المظالم ، فكانت سنته فيه التحقيق ثم الجزاء على شرعة المساواة بين أكبر الولاة وأصغر الرعية بغير تفرقة

بين السيئة وجزائها .. فمن ضرب ضرب ، ومن غضب رد ما غضب ،  
ومن اعتدى قبل بمثل اعتدائه وعليه زيادة التأديب .

ومن هذا العدل فى شئون الولاية ، نستطيع أن نفهم دستور  
فى شئون القضاء ، فلن يكون هذا الدستور الا دستور العدل  
المحكم فى الجزاء والفصل بين الحقوق .. الا أننا نعتقد أن وصاياه  
فى القضاء أحكم وأصلح لجميع الأزمنة من جميع وصاياه ، فلا تعقيب  
بعدها لمعقب فى زمانه أو فى زمان يليه ، مهما تختلف الأقوام والأوقات ..  
فلقد أنشأ وظائف القضاء وتخير لها العدول الأكفاء . ولم تكن به حاجة  
هنا الى سن الشريعة التى يحكمون بها فانها ماثلة فى كتاب الله والسنة ،  
ونكتة كان فى حاجة الى تعليم القضاة كيف يتصرفون حين يلتبس عليهم  
الامر فأحسن التعليم .

ومن وصاياه للقاضى : « آس بين الناس فى مجلسك ووجهك حتى  
لا يطمع شريف فى حيفك ولا يئأس ضعيف من عدلك . والبيئة على  
من ادعى واليمين على من أنكر ، والصلح جائز بين المسلمين الا صلحا  
حرم حلالا وأحل حراما ، ولا يمنعك قضاء قضيت به بالأمس ثم راجعت  
فيه نفسك وهديت فيه لرشدك أن ترجع عنه . فان الحق قديم ومراجعة  
الحق خير من التماذى فى الباطل . الفهم الفهم عندما يتلجلج فى صدرك  
ما لم يبلغك فى كتاب الله ولا سنة النبى صلى الله عليه وسلم ، واعرف  
الأمثال والأشياء وقس الأمور عند ذلك ثم اعمد الى أحبها الى الله  
وأشبهها بالحق فيما ترى ، واجعل للمدعى حقا غائبا أو بيئة أمدأ ينتهى  
اليه . فان أحضر بينته أخذت له بحقه ، وإلا وجهت عليه القضاء فان ذلك  
أنفى للشك وأجلى للعمى وأبلغ فى العذر .. ثم اياك والقلق والضجر  
والتأذى بالناس والتنكر للخصوم فى مواطن الحق التى يوجب الله  
بها الأجر ويحسن بها الدخر ، فانه من يخلص نيته فيما بينه وبين الله تبارك  
وتعالى ولو على نفسه يكفه الله ما بينه وبين الناس » (١) .

وأنشئت فى عهد عمر دواوين أخرى غير ديوان القضاء ودواوين  
الاحصاء والخراج والمحاسبة التى لم تكن من المؤسسات القائمة قبل عهده  
• فأنشأ البريد وبيت المال ومرابط الثغور ومصنع السكة لضرب  
النقود ودار الحبس للعقاب • ووكّل معظم الدواوين لأبناء البلاد يزاوونها  
بلغاتهم لأنها ليست من أسرار الدولة وليس من الميسور أن ينصرف  
إليها فتیان العرب عما هو أولى وهو فرائض الدفاع والجهاد •

وكان له نظام اقتصادى يوافق مصلحة الدولة فى عهده ، فكان يحض  
على التجارة ويوصى القرشيين ألا يغلبهم أحد عليها لأنها ثلث الملك ،  
ولكنه أبقى الأرض لأبنائها فى البلاد المفتوحة ، وهى المسلمين أن  
يملكوها على أن يكون لكل منهم عطاؤه من بيت المال كعطاء الجند  
فى الجيش القائم • وإذا أسلم أحد الذميين أخذت منه أرضه ووزعت  
بين أهل بلده وفرض له العطاء • وكان غرضه من ذلك أن تبقى لأهل البلاد  
موارد ثرواتهم وإن يعتصم الجند الاسلامى من فتن النزاع على الأرض  
والعقار ومن فتن الدعة والاشتغال بالثراء •

ويلوح فى كلامه فى أخريات أيامه أنه كان على نية النظر فى تصحيح  
النظام الاقتصادى ، وعلاج مشكلة الفقر والغنى ، على نحو غير الذى  
وجدناها عليه • فقال : « لو استقبلت من أمرى ما استدبرت لأخذت فضول  
أموال الأغنياء فقسمتها على الفقراء » •

ولم يرد فى كلامه تفصيل لهذه النية • • ولكن الذى نعلمه من آرائه  
فى هذا الصدد كاف لاستخلاص ما كان ينويه • • فمعر على حبه  
للمساواة بين الناس كان يفرق أبدا بين المساواة فى الآداب النفسية  
والمساواة فى السنن الاجتماعية • فكتب الى أبى موسى الأشعرى :  
« بلغنى أنك تأذن للناس جما غفيرا • فإذا جاءك كتابى هذا فأذن لأهل  
الشرف وأهل التقوى والدين ، فإذا أخذوا مجالسهم فأذن للعامة » •  
ولكنه لما رأى الخدم وقوفا لا يأكلون مع سادتهم فى مكة غضب وقال  
لسادتهم مؤنبا : ما لقوم يستأثرون على خدامهم • • ثم دعا الخدام  
فأكلوا مع السادة فى جفان واحدة •



فالمساواة في أدب النفس لم تكن عند عمر مما ينفي التفاضل بالدرجات . ولم يكن يرضيه كذلك أن يعتمد الفقراء على الصدقات والعطايا ويعرضوا من العمل واتخاذ المهنة ، فكان يقول لهم في خطبة : « يا معشر الفقراء ارفعوا رؤوسكم لقد وضح الطريق فاستبقوا الخيرات ولا تكونوا عيالا على المسلمين » وكان يوصي الفقراء والأغنياء معا أن يتعلموا المهنة فانه يوشك أن يحتاج أحدهم الى مهنة وان كان من الأغنياء .

وعرضت لعمر مسائل على حسب الحاجة اليها في وقته ، فلم تجده مسألة منها دون ما تحتاج اليه من اصابة الرأي وحسن الروية . فكانت نصائحه في تخطيط المدن واختيار مواقعها من أنفع النصائح وكانت دواعيه الى بنائها من أشرف الدواعي وأليقها بالأمر . . وهو الذي أشار على عمرو بن العاص أن يحفر خليجا بين النيل وبحر القلزم لاتصال المرافق بين مصر وعاصمة الدولة ، وضرب له الموعد حولا يفرغ فيه من خفره واعداده لسير السفن فيه ، فساقه من جانب الفسطاط الى القلزم ، ولم يأت الحول حتى جرت فيه السفن وسمى خليج أمير المؤمنين .

وكان اضطلاع به بتفريج الأزمات والكوارث ، كاضطلاع به بتدبير الحاجات الى التعبير والتنظيم . . ففي السنة الثامنة عشرة للهجرة فاجأه قحط الرمادة المشهورة ، وهو القحط الذي لا يقال في وصفه أوجز من قولهم يومئذ أين الوحش كانت تأوى فيه الى الانس ، وأن الرجل المتضور من الجوع كان يذبح الشاة فيعافها لقبها . . فنهض لهذه الكارثة نهوضه لكل خطب ، واستجلب القوت من كل مكان فيه مزيد من قوت ، وجعل يحمله على ظهره مع الحاملين الى حيث يعثر بالجوع والعاجزين عن حمل قوتهم ، وآلى على نفسه لا يأكل طعاما أبقى من الطعام الذي يصيبه الفقير المحروم من رعاياه ، فمضت عليه شهور لا يدوق غير الخبز والزيت ونظر في كل شيء حتى في تعليم كل بيت كيف ينتفع بالرزق الذي يرسله اليهم مع عماله . .

لم يعرف تاريخ الغزوات والفتوحات رعبا كهذا الرعب الذي ألقاه

الله فى قلوب الفرس من المسلمين ، حتى حسبوا كل صيحة عليهم ! ولم يكره رؤسائهم أحدا كما كرهوا « عمر » ، فهو الذى قصم ظهورهم ، وثل عرشهم .. احتشدوا يوما للوثوب على المسلمين ، لاسترداد ملكهم ، وجمعوا للمسلمين أضعاف جندهم ، ثم فوجئ المسلمون بالفرس يفرون من أمامهم ! .. ذلك أن الفرس شاهدوا غبارا كثيفا ورايات تخفق بألوانها المختلفة ، فحسبوا أن مددا ضخما توافد الى المسلمين ، واذا بالغبار الكثيف ينجلي عن نساء مسلمات ، جئن لخدمة المحاربين وعلاج جراحهم ، فاتخذن من خمرهن رايات خفاقة تعددت ألوانها ، فحسبها الفرس أعلام قبائل العرب المختلفة ، وحسبوا أن عمر سير كل رجال القبائل مددا لجيشه !

ولم يكد المسلمون يطمثون فى الأرض التى فتحوها ، حتى فكر عمر فى وضع نظام شامل يسلك هذه البلاد المفتوحة جميعا : فى العراق وفارس والشام ، فى وحدة قوية متماسكة مع شبه الجزيرة العربية ، ليكونوا كلهم أمة واحدة ، يدينون بدين واحد ، ويعبدون الها واحدا لا شريك له ، ويكون لهم لسان واحد : لسان عربى مبین ! .. فأرسل عمر عددا من الصحابة يعلمون ويفقهون الدين أسلموا ، حتى يحسن اسلامهم ، ويسيروا فيما بينهم بما أمر به الاسلام من التراحم ، والتأخى ، ومكارم الأخلاق .

ولكن هذا وحده لم يكن هو قوام الدولة .. فقد صمم الفاروق عمر على توفير عناصر الوحدة جميعا ، وأهمها اللغة .. من أجل ذلك فتح مكاتب لتعليم الصغار ، ومدارس للكبار ، وجعل فيها معلمين أجرى عليهم الأرزاق رواتب شهرية .. واهتم اهتماما بالغا بوحدة اللغة ، فحضر على تعلم اللغة العربية ، وكان يقول : « عليكم بالتفقه فى الدين ، وحسن العبادة ، والتفهم بالعربية » ، ويقول : « تعلموا العربية فانها تثبت القلوب ، وتزيد فى المروءة » (١) .

(١) عبد الرحمن الشرقاوى : الفاروق عمر بن الخطاب . ( القاهرة : مركز الأهرام للنشر ١٩٨٧ ) ، ص ١٧٦ - ١٧٧ .

## ● صورة مجملة :

صحبنا عمر بن الخطاب فى حالات كثيرة تختلف فيها صور الرجال ..  
صحبناه فى جاهليته واسلامه ، وفى سره وعلايته ، وفى دينه وثقافته ،  
وفى اتصاله بالله واتصاله بالناس . فاذا الصورة المجملة من جميع  
هذه الصور المختلفة صورة رجل عظيم من معدن العبقريه والامتياز  
بين الناس على اختلاف العصور . واذا هو صاحب مناقب وأخلاق من  
أنبل الصفات الانسانية توافقت فيه على قوة نادرة وتلاقت فيه الى  
غاية واحدة : هى احقاق الحق وادحاض الباطل ، ووسمته جميعا بسمة  
الجنديـة المجاهدة التى تحمى الحدود للناس ، وهو فى طليعة من يحمى  
وفى طليعة من يحتمى على السواء .

رسخت فى طويته خليقة المساواة فى العدل حتى أصبحت كالوظيفة  
العضوية التى لا تنفصل عنه ، وحتى أصبح يتجرد من نفسه أو يجرد  
منها شخصا آخر غريبا عنه لا فرق بينه وبين أحد فى حدود الله  
وحرماته ، وتمكنت هذه الخليقة منه حتى جرت على لسانه عامدا وغير  
عامد ، فكان يتكلم عن نفسه كما يتكلم عن غريب : يخ بخ يا عمر ! ..  
ويحك يا ابن الخطاب ! .. ماذا يقول عمر ؟ .. وهذا فلان بن عمر وليس  
بفلان ولدى ... الى أشباه هذه التجريدات التى تنبعث فيه من خليقة  
التسوية بين جميع الناس ، وبينهم وبين نفسه قبل جميع الناس .

كانت فيه خشونة الأقوياء الصرخاء ، ولكنه كما قال عارفوه من  
الصحابة : « باطنه خير من ظاهره » ، أو كما قال فيه الصديق من كلام  
فجواه : « إن مبغضيه هم المبغضون للخير » .

وكان له محبوبون من كرام الناس لا يعدلون بحبه حب أحد من  
أمثاله .. والغالب فى أمثال عمر من أصحاب الطبائع القوية المهيبة أن  
تجذب عنهم الهيبة ألفة الغرباء الذين لا يختلطون بهم فى السر  
والعلانية ، بل تجذب عنهم ألفة الأقربين فى كثير من الأحيان ، لأنهم من

تفردهم بالصراحة والحق فى عزلة دائمة بين ألصق الناس بهم وأقربهم  
أليهم •

ولكنهم لا يكرهون الا عن خطأ أو حسد لئيم • وكان عمر على  
وجه التخصيص ممن لا يثيرون شعور الكراهية فى قلب انسان : لأنه  
كان على عظم « شخصيته » مبرأ من العنصر الشخصى فى معاملة الأصدقاء  
والخصوم • وانما ينجم العداء الشديد من الاحساس بهذا « العنصر  
الشخصى » ومقابلته بمثله مقابلة انتقام • • فالذين كانوا يذوقون انصاف  
عمر كانوا يستمرئونهم ويحبونه ، والذين كانوا يذقون عقابه كانوا  
لا يشعرون بعمر بن الخطاب معاقبا لهم ، وانما يشعرون بميزان  
الشرعية منصوبا على رؤوسهم ، ويتساوون فيه عمر وأبناء عمر لو وجب  
العقاب • فلا موضع هنا للضعيفة ولا لاصطدام النفس بالنفس • • ولهذه  
الصفة أو الخصلة ذكره بالحب والاعجاب من ابتلوا بعدله أشد ابتلاء ،  
وانطبعت نفوسهم على الدهاء والهجاء •

وقد شاء القدر أن يموت عمر قتيلا فلا يكون قتله دليلا على  
بغضاء « شخصية » أو خلة ترتبط بحياته الفردية • فانما البغضاء  
« الوطنية » هى علة التأمر على قتله بين المغلوبين فى ميدان القتال على  
التحديد • وهكذا كل بغضاء بقيت بعد موته مقرونة بذكره فانما هى  
فى أصلها « بغضاء وطنية » كآمنة وراء الدعاوى الطائفية والمجادلات  
المذهبية ، وإن تطاولت الأيام •

ان مقتل عمر أخرى أن يعد جزءا من أكبر أجزاء سيرته ولا يحسب  
نهاية تختتم تلك السيرة دون أن تضيف اليها • • فقد تمثلت فى مقتله  
مزاياه الكبار التى تمثلت فى جلائل أعماله وعظائم مساعيه وخصاله ،  
فكان عمر الصريع قدوة فى الشجاعة وتقديم الواجب والايتار على النفس  
ومحاسبة الضمير وسداد التدبير ، كما كان عمر فى أصح ساعاته  
وسلسها للعمل والتفكير •

لقد كان يؤم الناس للصلاة عندما طعنه القاتل ، فلم تشغله الطعنات المفاجئات عن الصلاة ، ولم يفكر أن يشغل المسلمين بمقتله عن أداء فريضتهم في موعدها ، وسأل عبد الرحمن بن عوف ليصلي بالناس .. ولم يهيه من قتله بعد أن حمل الى منزله الا أن يعرف : المظلمة كان قتله أم لبغى من القاتل ؟ .. فلما علم أنه أبو لؤلؤة قال : ولم قاتله الله وقد أمرت به معروفاً ؟ .. ثم حمد الله قائلاً : « الحمد لله الذي لم يجعل قاتلي يحاجني عند الله بسجدة سجدها له قط .. ما كانت العرب لتقتلني » .

وهمه بعد ذلك أن يلتقى حسابه عند الناس وهو وشيك أن يلتقى حسابه عند الله . فأمر ابن عباس أن يخرج الى المهاجرين والأنصار يسألهم : أعن ملا منكم ومشورة كان هذا الذي أصابني ؟ فصاحوا معلنين : « لا والله .. ولوددنا أن الله زاد في عمره من أعمارنا » .

وكان قد أنكر على الناس أن يجيئوه بالطبيب قبل أن يفرغ من وصاياه قائلاً : « ويحكم أيها الناس .. أنظر في أمر نفسي قبل أن أنظر في أمور المسلمين » ؟ .. فلما قال الطبيب مقالته أخذ في تدبير شئون الدولة الهامة وأولها الخلافة ، فجعلها شوري ليستقر بها القرار ، ونجا بأهله منها وهو يقول : « .. أما لقد جهدت نفسي وحرمت أهلي ، وابن نجوت كفافاً لا وزر ولا أجر اني لسعيد » .

فلما فرغ من شئون الدولة في أمر دينه فأبى أن يدفن قبل أن يضمن سدادته ، وأقبل يطمئن الى مضجعه في جوار صاحبيه وقد فرغ من حقوق الدنيا . فدعا بابنه عبد الله ينطلق الى عائشة أم المؤمنين ويقرئها منه السلام .. ونهاه أن يسميه عندها أمير المؤمنين ، لأنه ليس اليوم للمؤمنين أميراً .. ثم يستأذنها أن يدفن الى جوار صاحبيه ، يعنى النبي عليه السلام وخليفته الصديق .. ووجدها عبد الله تبكي فسلم عليها ، واستأذنها فأذنت وقالت : كنت أريده لنفسي ، ولأوثرنه به اليوم على نفسي ! ..

فلم يكفه هذا حتى يستوثق من رضاها ، فعاد يخاطب ابنه  
« يا عبد الله بن عمر .. انظر ، فاذا أنا قبضت فأحملوني على سريري ثم  
قف على فقل : يستأذن عمر بن الخطاب ، فإن أذنت لى فأدخلنى ، وإن  
ردتنى فردنى الى مقابر المسلمين ، فانى أخشى أن يكون اذننا لى لمكان  
السلطان »

قال شهود دفنه : « فلما حمل ، فكأن المسلمين لم تصبهم مصيبة  
الا يومئذ » .. وفارق الدنيا أعدل العادلين وهو مظلوم أو متهم بظلم .  
فما دلها شئ على عظم فضله ولا عظم الحاجة الى العدل فيها كما دلها  
هذا الختام (١) ..

\*\*\*

---

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٥٢٣ - ٥٢٨ .

#### رابعاً : ذو النورين : عثمان بن عفان

لقد كشف مقتل عمر في بلاد العرب نفسها عن ظاهرة لم تكن لتوجد لولا قيام الدولة العربية الإسلامية فمنذ طعن أبو لؤلؤة عمر تولى المسلمين الفرع اشفاقاً على مصيرهم ، وجعلوا يفكرون فيمن يخلفه . اذا قضى الله فيه بقضائه . وتحديث قوم الى عمر في هذا الأمر وطلبوا منه أن يستخلف . وتردد عمر بادىء الأمر وقال : « ان أستخلف فقد استخلفت من هو خير منى ، وإن أترك فقد ترك من هو خير منى » . لكنه خشى بعد اعمال الفكر أن يضطرب الأمر اذا تركه رسلاً . فقد اشترك العرب جميعاً فى محاربة الفرس والروم وأصبح لكل قبيلة أن تزعم لنفسها ما للمهاجرين والأنصار من حق الاشتراك فى اختيار الخليفة ، وقد يذهب بعضها الى ادعاء الحق فى ترشيح زعيمها لمقام الخلافة . وفى هذا الادعاء من الخطر على الامبراطورية الناشئة ما لم يفت عمر . لذلك لم يلبث أن جعل الخلافة من بعده شورى فى ستة يختارون أحدهم لها . وهؤلاء الستة هم : عثمان بن عفان ، وعلى بن أبى طالب ، والزبير بن العوام ، وطلحة بن عبيد الله ، وعبد الرحمن بن عوف ، وسعد بن أبى وقاص . فلما عينهم بأسمائهم قال : « لا أجسد أحداً أحق بهذا الأمر من هؤلاء النفر الذين توفى رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو عنهم راض ، فأيهم استخلف فهو الخليفة من بعدى » .

واختيار عمر هؤلاء الستة يقف النظر . . فليس بينهم واحد من الأنصار ولا من غيرهم من قبائل العرب ، بل هم جميعاً من المهاجرين ومن قريش . ومع ذلك لم يثر اختيار عمر ايهاهم ثائرة الأنصار ولا ثائرة غيرهم من العرب الذين أقبلوا الى المدينة أفواجا بعد أداء فريضة الحج وظلوا بها بعد مقتل عمر حتى بايعوا خليفته . واطمئنان الأنصار وغيرهم من العرب الى اختيار عمر هؤلاء الستة يعيد الى الذاكرة ما حدث فى سقيفة بنى ساعدة اثر وفاة النبى عليه الصلاة والسلام . .

فقد أراد الأنصار أن يكون الأمر لهم بعد رسول الله . فلما قدم أبو بكر وعمر وأبو عبيدة الى السقيفة كان ما قاله أبو بكر : « نحن المهاجرون وأتّم الأنصار ، اخواننا فى الدين ، وشركاؤنا فى الفىء وأنصارنا على العدو . أما ما ذكرتم فيكم من خير فأنتم له أهل ، وأنتم أجدر بالثناء من أهل الأرض جميعا . أما العرب فلن تعرف هذا الأمر الا لهذا الحى من قريش ، فمنّا الأمراء ومنكم الوزراء » .

أصبحت هذه الكلمة دستور الخلافة والحكم بين المسلمين قرونا حصوما منذ قالها أبو بكر . لذلك لم يعترض أحد استخلاف أبى بكر عمر ، ولم يعترض أحد اختيار عمر الشورى بين هذا الحى من قريش ، بل اطمأن له الأنصار واطمأن له العرب جميعا ، وتركوا للسته أن يختاروا من بينهم من يرضونه خليفة لجماعة المسلمين .

ولقد اجتمع أصحاب الشورى لأول ما سماهم عمر ، فاذا هم يختلفون ، فيقول لهم عبد الله بن عمر : « أفثومرون وأمير المؤمنين حى » ؟ وسمع عمر هذه العبارة فناداهم : « أمهلوا ، فان حدث بى حدث فليصل بكم صهيب ثلاث ليال ، ثم أجمعوا أمركم ، فمن تأمر منكم على غير مشورة من المسلمين فاضربوا عنقه » .

لم يكن أحد الصحابة المرشحين للخلافة من بنى هاشم ، وكان عثمان بن عفان من بنى أمية . . فهو عثمان بن عفان بن أبى العاص بن أمية بن عبد شمس . وكان أبو بكر أول رجل أسلم حين دعاه رسول الله بعد بعثته الى الاسلام . وأذاع أبو بكر بين أصحابه دعوة الحق فتابعه هؤلاء الخمسة وعثمان على رأسهم ، ودخلوا فى دين الله وآمنوا بالله ورسوله . وهؤلاء الخمسة الذين سبقوا الى الاسلام واستمسكوا به وحاربوا فى سبيله ، ومات رسول الله وهو عنهم راض ، هم الذين جعل عمر بن الخطاب الشورى فيهم وجعل معهم على بن أبى طالب ابن عم رسول الله وختنه على ابنته فاطمة . ذلك أن عليا كان أول من أسلم من بنى هاشم ثم حضر الغزوات كلها مع رسول الله .



ويلي الزبير بن العوام عليا فى القرابة من رسول الله ، فأمة  
صفية ابنة عبد المطلب عمة محمد ، وقرابته هذه دفعته فأسلم وهو  
ابن ستة عشر سنة ، ثم لم يتخلف عن غزوة غزاها رسول الله •  
وقد بايع رسول الله يوم أحد على العرب • فلما كان يوم الخندق  
فاندب الزبير فقال رسول الله : « ان لكل نبى حواريا وحوارى الزبير  
ابن العوام » • وكان الزبير الى قوة شكيمته وشدة بأسه كريما فى  
الناس عزيزا عليهم ، لهذا أدناه رسول الله وبادله الحب • وقد أحبه  
أبو بكر وعمر كما أحبه رسول الله •

لم يكن لعثمان بن عفان هذه القرابة من رسول الله ، فجده  
أبو العاص بن أمية ، لكنه كان ختن رسول الله على ابنته رقية  
وأم كلثوم ، ولما تزوج رقية هاجرت معه الى الحبشة ، وبقيت معه  
الى ما بعد الهجرة الى المدينة • وقبيل غزوة بدر مرضت فتخلف عثمان  
عن الغزوة بأذن رسول الله لتمريضها ، فلم يغن عنها التمريض فماتت ،  
فزوج رسول الله عثمان أختها أم كلثوم ، فبقيت معه سنوات ثم ماتت  
قبل أبيها • فقال رسول الله يعزى عثمان : « لو أن لنا ثلاثة زوجناك » •  
ذلك أن عثمان كان رجلا صالحا لنا حسن المعاشرة كريما ، فكان  
رسول الله يحبه أعظم الحب ويعرف له فضله ورجحان عقله وحسن  
إيمانه •

لم يكن صهر عثمان الى النبى هو وحده الذى أدناه من محمد  
وأدناه الى قلبه ، بل انه كان كذلك من السابقين الأولين الى الاسلام ،  
لم يصد عنه منافسة قومه بنى أمية لبنى هاشم ، وقد أثار اسلامه  
غضب قومه عليه • واشتد به أذى قومه من بعد ، فهاجر الى الحبشة •  
ولما هاجر بعد ذلك الى المدينة لم يرض على المسلمين بالبذل من ماله  
الكثير لمعوتهم ، بل اشترك بأوفر نصيب فى تجهيز الجيش الى تبوك •  
وكان عثمان كاتباً من كتاب الوحي • لا جرم ، وذلك قربه من رسول  
الله أن كان له بين المسلمين حظوة ومقام كريم •

أما سعد بن أبي وقاص فكان من بنى زهرة أخوال النبي ، وهو قرشي . وكان من أسبق الناس إلى الاسلام ، فقد أسلم وهو ابن سبع عشرة سنة . وكان ذا مال ونعمة ، وشهد مع رسول الله الوقائع كلها ، ووقف إلى جانبه ودافع عنه يوم أحد حين ولى الناس . وكان له من مواقف البطولة والاقدام ما جعل المسلمين يجمعون على اختياره لمواجهة الفرس في القادسية .

وكان عبد الرحمن بن عوف - كسعد بن أبي وقاص - قرشياً من أخوال رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وكان صهراً لعثمان بن عفان وابن عم لسعد بن أبي وقاص . وكان منذ نشأته تاجراً أميناً ما جعله موضع الثقة بين الناس . وكان موضع الثقة من رسول الله صلى الله عليه وسلم منذ دخل في دين الله مع السابقين والأولين حتى كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول عنه : « أمين في الأرض أمين في السماء » . وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يؤثـره بصـحـته ، كما كان يـشـير على أبي بكر وعمر . وكان لأماتـه ورفقـه يحـظى من ثقة أهل الرأي ولأنيتهم ما جعل الكثيرين يرشحونه للخلافة بعد عمر .

وكان طلحة بن عبيد الله من قبيلة أبي بكر ، وكان تاجراً يذهب في رحلتى الشتاء والصيف إلى اليمن وإلى الشام . وكان يعد من حكماء قريش ومن أكثر أهل مكة شجاعة وكرماً . فلما بعث النبي وأسلم أبو بكر كان طلحة أول من جاء إلى الصديق وذهب معه إلى النبي وأعلن إليه إسلامه . فلما استقر المسلمون بالمدينة وبدأت الغزوات كان طلحة في مقدمة الذين اشتركوا فيها . ولما أصيب رسول الله صلى الله عليه وسلم في أحد وقف طلحة إلى جانبه وكان من أشد المدافعين عنه حتى أصابته جراحات كادت تقضى عليه . وبعد غزوة تبوك أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم طلحة فأحرق بيت سويلم اليهودى الذى اتخذـه المنافقون كهـفـهم للـدس بين المسلمين . واذ بـويـع أبو بكر بالخلافة ووقف في وجه المرتدين كان طلحة مع على والزبير

على حراسة المدينة ، ثم ان الخليفة استبقاه بعد ذلك الى جانبه مع المشيرين عليه أمثال عمر وعثمان وعلى وعبد الرحمن بن عوف وغيرهم من كبار الصحابة والسابقين الى الاسلام . وكان طلحة ممين عارضوا أبا بكر فى استخلاف عمر حين كان الصديق فى مرضه الأخير . ولم يغير رأى طلحة فى عمر من مكاتته عند الفاروق بعد استخلافه ، فقد بقى بالمدينة يشير عليه كما كان يشير على أبى بكر . فلما طعن عمر جعل طلحة فى الشورى رغم غيابه عن المدينة ، ثم قال لجماعة الشورى : « انتظروا أخاكم طلحة ثلاثة أيام فان جاء والا فاقضوا أمركم » .

أما وهؤلاء الرجال الذين اختارهم عمر للشورى ، وهذه صلتهم برسول الله صلى الله عليه وسلم ومواقفهم منه ، الا أنه اشتد الخلاف بينهم لاختيار أحدهم فى الخلافة ، حتى استقر رأى على أن عليا وعثمان هما المتنافسان الأساسيان على الخلافة . ويجمع المؤرخون على أن المشاورات أسفرت عن كثرة تشبه الاجماع فى صف عثمان . وكان عبد الرحمن بن عوف هو القائم بالمشاورات ، ولما اجتمع الناس بالمسجد ، رفع عبد الرحمن رأسه الى سقف المسجد ويده فى يد عثمان وقال ثلاثا : « اللهم اسمع واشهد » . ثم قال : « اللهم انى قد خلعت ما فى رقبتي من ذلك ، وجعلته فى رقبته عثمان » ، وبايعه . عند ذلك أقبل من المسجد يتزاحمون يبايعون عثمان (١) .

### ● نشأة عثمان وشخصيته :

نشأ عثمان فى نعمة ، وكانت ولادته بالطائف أخصب بقاع الحجاز ، لست سنوات مضت من عام الفيل ، ولم يؤثر عنه أنه اختبر شظف العيش قط فى صباه أو طفولته . وهو ابن عفان بن أبى العاص ابن عبد شمس بن عبد مناف . كان أبوه تاجرا واسع التجارة ، وكان

---

(١) محمد حسين هيكىل : عثمان بن عفان ( ط ٥ ) . ( القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨١ ) ، ص ١٧ - ٢٤

يحمل قوافله الى الشام ، وفي احدى هذه الرحلات التجارية مات عن ثروة عظيمة ، وترك ابنه بين الصبا والشباب .

ويروى - كما جاء في ابن الأثير - أن عقبة بن معيط شكاه الى أمه - وكان قد تزوج بها بعد وفاة عقاب - فقال لها : « ان ابنك قد صار ينصر محمدا » ، فلم تذكر ذلك من ابنها وقالت : « من أولى به منا ؟ أموالنا وأنفسنا دون محمد » .

ويبدو من دراسات علم النفس أن « مشكلة الأب » قد تمكنت من طوية الصبي فكان لها فعلها في توجيه شعوره من ناحية ذويه ومن ناحية البيئة بأسرها ، فضاغت ما في وراثته الأموية من الايواء الى ذوى قرباه ، وهيات نفسه للنفور من الوضع القائم في البيئة ، فلم يصعب عليه أن ينكر الأوضاع القائمة في نطاقها الأعم الأوسع ، وهو نطاق الشعائر الجاهلية .. ذلك أنه نشأ وهو يحس أن رب البيت الذي نشأ فيه غاصب ينتزع مكان أبيه ، فتمكنت من نفسه الربة في الأوضاع القائمة ، ولم يحتملها الا على مضض الكاره وترقب المتربص ، وبخاصة حين تأتي من ناحية الأم التي تتسل لابنها في هذه الحالة كأنها مغلوطة على أمرها منتزعة ممن هو أحق بها .

وقرأ وصف عثمان على ألسنة معاصريه فنراهم مجمعين على صفتين لم ينسها أحد منهم ، وهما الجمال والحياء .. فقد كان ربعة لا بالقصير ولا بالطويل ، حسن الوجه ، مشرف الأنف ، بوجنتيه آثار الجدرى ، رقيق البشرة ، أسمر اللون ، كثير الشعر ، وبه صلح مع طول في لحيته وغزارة في عارضيه . وكان خفيف الجسم ولكنه لم يكن بضعيفه .. أما خلائقه فقد أجمع واصفوه على أنه كان عذب الروح حلو السمائل ، محببا الى عارفيه .

دخل زياد على عثمان في خلافته بما بقى عنده لبيت المال ، فجاء ابن عثمان فأخذ شيئا من فضة ومضى به ، فبكى زياد .. فقال عثمان :

« ما ييكيك » ؟ قال : « أتيت أمير المؤمنين عمر بمثل ما أتيتك به فجاء ابن له فأخذ درهما ، فأمر به أن ينتزع منه حتى أبكى الغلام ، وإن ابنتك هذا جاء فأخذ ما أخذ ، فلم أر أحدا قال له شيئا » . قال عثمان : « إن عمر كان يمنع أهله وقربائه ابتغاء وجه الله ، وإنى أعطى أهلى وأقربائى ابتغاء وجه الله . ولن تلقى مثل عمر ، لن تلقى مثل عمر » . وقد سمع غير مرة يقول : « يرحم الله عمر ، من ذا يطيق ما كان يطيقه ! »

وضفوة القول فى خلائق عثمان أنه كان الى صفات الطيبة والسماحة أقرب منه الى صفات البأس والصرامة ، وأن نشأة العيش الخفيض (اللين) صحبته من صباه الى شيخوخته ، وفى غير تبعة عليه كما قال<sup>(١)</sup> . وكانت له سماحة محببة حيث يجود ويتكلم كلام التجار فى مساوماتهم وهو على غاية الجود . قال ابن عباس : « قحط الناس فى زمن أبى بكر ، فقال أبو بكر : لا تمسوا حتى يفرج الله عنكم ، فلما كان من الغد جاء البشير فقال « لقد قدمت لثمان ألف راحلة برا وطعاما ، فعدا التجار على عثمان فقرعوا عليه الباب ، فخرج اليهم فقال لهم : ما تريدون ؟ قالوا : بلغنا أنه قدم لك ألف راحلة برا وطعاما . بعنا حتى نوسع على فقراء المدينة ، فقال لهم عثمان : ادخلوا ! فدخلوا فإذا ألف وقر ( حمل ) صب فى الدار ، فقال لهم : كم تربحونى على شرائى من الشام ؟ فقالوا : العشرة اثنى عشر - قال : قد زادونى . قالوا : العشرة أربعة عشر . قال : قد زادونى ، قالوا : العشرة خمسة عشر . قال : قد زادونى . قالوا : من زاودك ونحن تجار المدينة ؟ قال : زاودنى بكل درهم عشرة . هل عندكم زيادة ؟ قالوا : لا . قال : فأشهدكم معشر التجار أنها صدقة على فقراء المدينة »<sup>(٢)</sup> .

ويشير عثمان هنا - كما هو ظاهر - الى جزاء الحسنة بعشرة

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٥٦٥ - ٥٧٢

(٢) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٥٧٥ .

أمثالها عند الله .. وكان يدخل عرف الاحسان في صفقات التجارة .  
وهي تلك المعاملة التي اصطلح الناس قديما على أنها شيء يتقدم فيه  
حساب المودة على القرابة .. ف قيل في أخبار عثمان في هذه الخصلة  
أنه ابتاع بستانا من رجل ، فساومه حتى قام على عثمان ، فالتفت عثمان  
الى عبد الرحمن بن عوف فقال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم  
يقول : ان الله عز وجل أدخل الجنة رجلا كان سمحا بائعا ومبتاعا ،  
واقبضا ومقبضا \* ثم زاد الرجل العشرة آلاف في الثمن (١) .

وأسعدت شمائل الساحة فيه بخصال أندر في أبناء النعمة من  
خصال الكرم والاحسان ، فقد يهون على المرء أن يتجرد من بعض  
ماله ، ولا يهون عليه أن يتجرد من بعض كبريائه وخيالاته وتعاليه على  
أنداده ، فضلا عما يعلمونهم بالبساطة والجاه .. وكان المأثور عن  
عثمان - كما روى عن مولاة له - أنه « كان لا يوقظ أحدا من أهله  
الا أن يجده يقظان فيدعوه » .

فهذه شخصية سمحة .. تساندت فيها مناقب الساحة ، وأوشكت  
أن تستوفيها على مثال منقطع النظير فيمن عرفناهم من الأعلام بين  
الجاهلية والاسلام : كرم وحياء ودعة ورفق وأريحية ومروءة تعين على  
المروءات .. فهل يقال على هذا انها شخصية سمحة وكفى ؟ هل يقال  
انها شخصية خلت من صفات البأس والصرامة ، أو كان حظها من هذه  
الصفات ضئيلا لا يلتفت اليه ؟ هل يقال انها شخصية ضعيفة بكلمة  
متيقنة لا تردد فيها ؟

ان القول بضعف عثمان صعب على من يعلم أن الساحة نفسها  
قوة لا يضطلع بها طبع ضعيف ، وصعب على من ينظر في أعماله جميعا  
ولا يكتفى منها بأعماله التي يبدو عليها الضعف والتردد ، ولم يكن  
عهد من عهود سيرته يخلو من عمل يدل على قوة نفس ومناعة خلق

(١) المرجع السابق . ص ٥٧٦ .

وثبات لا يتزعزع أمام الهول والخطر ، وحسبنا من عهود سيرته ما أحاط بأطرافها من أول إسلامه الى ختام حياته .. فقد كان إسلامه تحديا قويا لخاصة أهله ، ثبت عليه . وقد تلقى في أول خلافته صدمات لم يتعرض لها الفاروق أو لأخطر منها في جميع أيامه . ومنها هزيمة الجيوش وفناء بعضها بين عوارض الأجواء القصية ، وانقراض الروم على أطراف الدولة الإسلامية الحديثة .. وليس من السهل أن يوصف بالضعف رجل يحيط به خطر الموت من كل جانب ولا يدعن لمن توعدوه به جهرة ورددوه على مسامعه ليل نهار .

ان شخصية عثمان بما اشتملت عليه من نواحي قوتها وضعفها شخصية سوية ، لا تناقض بين ما علمناه من أخبارها وأعمالها وبين ما نرجحه من المؤثرات فيها من فعل البيئة والعقيدة .. وقد ذكرنا بين مؤثرات البيئة وراثته الأموية ، ويتمه في صباه ، ونشأته في بيت يتولاه غير أبيه ، وانتماءه من جانب الأمومة الى بيت عبد المطلب .

والعقيدة الدينية لا تبطل سماحة عثمان ولا تغض من قيمتها ، وتظل هذه السماحة سماحة مقومة في معيار كل فضيلة ومعيار كل فاضل ، لا يغير منها أن العقيدة بعثتها في مبعثها هذا ، أو حركتها بعد سكون ، أو خلقتها خلقا من حيث لم تكن .. فقد كان مع عثمان أناس من منبته لم يعتقدوا كما اعتقد ، ولم يزل بينهم وبين الاعتقاد حجاب من عوج العقول وعمى البصائر وأثرة الجهالة ، وكل أولئك محسوب معدود في معايير الأخلاق .

### ● ثقافة عثمان :

من البديهي أن ثقافة الأقدمين غير ما نقصده بكلمة الثقافة في العصر الحديث ، ولكنه فرق يحسب للأقدمين ، ويشهد باجتهادهم ودرايتهم بالاستفادة من القليل المبشر ، حيث لا يستفاد اليوم من الكثير المجموع المبسر لطالبيه . ولقد كان الأقدمون بهذا الحصول القليل

يعملون ما يعجز ذوابنا ، ويتكلمون فى المعضلات . فاذا بالكلمة الوجيزة  
فصل الخطاب . ولقد كانت الكلمة تسمع وتحفظ ، وتنقل من سلف الى  
خلف ، وتندمج فى تجربة كل سامع ، كأنها زيادة عضوية تتوالد  
ولا تموت . وكانت تصان كما تصان ذخائر الآباء والأجداد .

وكان عثمان على علم بعارف العرب فى الجاهلية ومنها الأنساب  
والأمثال وأخبار الأيام . وساح فى الأرض فرحل الى الشام والحبشة ،  
وعاشر أقواما غير العرب ، فعرف من أطوارهم وأحوالهم ما ليس يعرفه  
كل عربى فى بلاده ، وجدد فى رحلاته تجديد الخبرة والعمل معارف  
البادية عن الأنواء والرياح ومطالع النجوم ومقارناتها فى منازل السماء ،  
وهى معارف القوافل والأدلاء ، من أبناء كل صحراء .

ولما أسلم كان اسلامه قويا ، وكان من أفقه المسلمين فى أحكام  
الدين ، وأحفظهم للقرآن والسنة ، روى عن النبى عليه السلام قرابة  
مائة وخمسين حديثا وقال محمد بن سيرين وهو يتكلم عن الصحابة :  
« كان أعلمهم بالمناسك عثمان ، وبعده ابن عمر » .

وكان أقرب الصحابة الى مجرى الحوادث بين المسلمين والمشركون .  
فكان من سفراء الاسلام فى غير موقف الخلاف أو الوافق ، تارة بين  
المسلمين وأعدائهم ، وتارة بينهم وبين الأسرى منهم فى أرض الأعداء .  
وكان كاتباً يجيد الكتابة ، فاعتمد عليه النبى عليه السلام فى تدوين  
الوحي ، واعتمد عليه الصديق فى كتابة الوثائق الهامة ، ومنها الوثيقة  
التي عهد فيها بالأمر لخليفته الفاروق .

وزودته معرفته بالأخبار والأنساب وسياحته فى البلاد بزاد حسن  
من مادة الحديث مع ذوى الكمال من الرجال . قال عبد الرحمن بن  
حاطب : « ما رأيت أحدا من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم  
كان اذا حدث أتم حديثا ولا أحسن من عثمان بن عفان ، الا أنه كان  
وجلا يهاب الحديث » .



ولم يكن حديثه لغوا ولا ثثرة يزجى بها الفراغ بين أهل الفراغ ، بل كان من تلك الأحاديث التي كان يتوق إليها النبي عليه السلام في بعض أوقاته فيتسناها ، وتروى السيدة عائشة من ذلك أنها سمعت النبي ذات ليلة يقول : لو كان معنا من يحدثنا ؟ قالت : يا رسول الله أفأبعث إلى أبي بكر ؟ فسكت . ثم قالت : أفأبعث إلى عمر ؟ فسكت . ثم دعا وصيفا بين يديه فساره فذهب ، فاذا عثمان يستأذن ، فأذن له فدخل ، فناجاه عليه السلام طويلا .

ولقد كتب في خلافته رسائل من النمط الذي لا يرتضى الظن نسبته إلى غيره ..

ومن هذه الرسائل كتاب إلى عماله يقول فيه :

« استعينوا على الناس وكل ما ينوبكم بالصبر والصلاة ، وأمر الله أقيموه ولا تداهنوا فيه ، وإياكم والعجلة فيما سوى ذلك ، وارتضوا من الشر بأسره ، فإن قليل الشر كثير ، واعلموا أن الذي ألف بين القلوب هو الذي يفرقها ويباعد بعضها عن بعض . سيروا سيرة قوم يريدون الله لئلا تكون لهم على الله حجة » .

ومن كتبه إلى الجبابة :

« أما بعد ، فإن الله خلق الخلق بالحق ، فلا يقبل إلا الحق . خذوا الحق وأعطوا الحق ، والأمانة الأمانة ، قوموا عليها ، ولا تكونوا أول من يسلبها ، فتكونوا شركاء من بعدكم إلى ما أكتسبتم . والوفاء الوفاء ، ولا تظلموا اليتيم ولا المعاهد ، فإن الله خصم لمن ظلمهم »<sup>(١)</sup> .

أما الخطابة فقد كانت على هذا النهج من الكتابة السهلة القوية ، ومن خطبه في أوائل الفتنة : « إن الناس يلغى عنهم هنات وهنات ،

---

(١) المرجع السابق . ص ٥٩٠ - ٥٩٢ .

وانى لا أكون والله أول من فتح بابها وأدار رحاها • الا وانى زام نفسى بزمام ، وملجمها بلجام • • ومناولكم بأرف الجبل ، فمن اتبعنى حملته على الأمر الذى يعرف ، ومن لم يتبعنى ففى الله خلف منه وعزاء عنه • ألا وان لكل نفس يوم القيامة سائقا وشاهدا : سائق يسوقها على أمر الله ، وشاهد يشهد عليها بعملها • فمن كان يريد الله بشىء فليسير ، ومن كان انما يريد الدنيا فقد خسر » •

ومن خطبه بعد تفاقم الفتنة خطبة على الروية لم تكن مرتجلة قال فيها :

« ... آفة هذه الأمة ، وغاية هذه النعمة ، عيايون طعانون ، يرونكم ما تحبون ، ويسترون عنكم ما تكرهون يقولون لكم وتقولون • أمثال النعام يتبعون أول ناعق ، أحب مواردهم اليهم البعيد ، لا يشربون الا نفصا ، ولا يردون الا عكرا ، لا يقوم لهم رائد ، وقد أعيتهم الأمور » •

وهذه النماذج من كتبه وخطبه لا تورد فى هذا المقام من ناحية البلاغة والبيان مستقلة عن مواضعها ودواعيها ، ولكنها تورد قبل كل شىء لأنها — مع ما تبديه من بيانه — تبدى لنا أسلوب الخليفة الثالث فى علاقته برعاياه من خلال أسلوب الكتابة والخطابة • فقد كانت أوائل كتبه أشبه الكلام بما نسميه اليوم « الأسلوب الرسمى » أو أسلوب التشريع والوثائق القانونية : تبليغ وتقرير بغير تنسيق ولا محاولة تأثير ، ثم يستطرد الموقف بالخليفة الى ما رأيناه فى خطابه الأخير ، وأول ما يبدو منه أن الراعى والرعية لا يشوبون الى قسطاس واحد ، وتلك بوادر الملك تظهر فى مضامير القول كما ظهرت على ما نراه فى الأعمال والنيات •

### ● شئون المجتمع :

منذ أسلم عثمان الى أن تولى الخلافة تغير المجتمع العربى فى نطاق

واسع ، وأصبحت الصبغة الاسلامية نوعا من الصبغة العالمية ، يكاد أن يقرب بين أساليب المعيشة فى جميع أمم الحضارة الشرقية والغربية .

أسلم عثمان والدعوة الاسلامية محصورة فى آحاد محدودين ، يلتمسون النجاة بعقائدهم وأنفسهم وذويهم من مجتمع الى مجتمع ومن بلد الى بلد . وصاحب الاسلام فى جهاده وفتوحه حتى عم الجزيرة العربية قبيل وفاة النبی عليه السلام ، وأصبح بذلك دينا يجمع بين قبائل العرب على اختلاف الأنساب والطبقات .

ثم صاحب الاسلام فى جهاده وفتوحه أيام حروب الردة وفتوح العراق وما جاوره من أرض فارس والروم ، ثم صاحبه فى جهاده وفتوحه حتى أوشتك هذه الفتوح أن تحيط بالعالم المعمور يوم تسلم زمامه من سلفه العظيم عمر بن الخطاب .

ولم تنض سنوات من خلافة عثمان حتى أحاط العالم الاسلامى بالعالم المعمور كله الا ما كان منه فى أقصى المشرق أو أقصى المغرب ، فأصبحت الصبغة الاسلامية — كما أسلفنا — صبغة عالمية تشمل العربى والفارسى والرومى والمصرى والبربرى ، تسلكهم كلهم فى دولة واحدة لأول مرة فى التاريخ .

وليس الذى طرأ على المجتمع العربى خاصة أنه عرف الترف ولم يكن يعرفه ، أو عرف الثروة وكان محروما منها . فان الترف والترف قدسيان فى الجزيرة العربية ، وزيادة المقدار لا تحسب من التغير الجوهرى فى المجتمع ان لم تكن مصحوبة بالتغير فى نظرة الانسان الى الحياة ، وهذا الذى غير المجتمع العربى ، وغير المجتمع الاسلامى ، بعد اتساعه وامتداده الى أقصى مداه فى خلافة عثمان .

ان الغنى المترف فى عرف الجاهلية لم يكن يخجل من ترفه ، ولم يكن يحسب أنه يختلس به شيئا ليس من حقه ، بل كان يبذخ فى

توفه ، ويفاخر نظراءه ببذخه . ومن لم يدرك من الترف والبذخ حظا كحظه فهو متطلع له ، حاسد عليه ، ناظر اليه كما ينظر الى أمنية الحياة ، ان فاتته فقد فاتته من حياته خير ما يتمناه .

تغير هذا بعد الاسلام كل التغير ، وأصبح الترف رذيلة مزدراة ، كأننا ما كان نصيب المترف من الجاه والثراء ، وأصبح الثراء نعمة دون النعمة الكبرى التى يتطلع اليها المسلم فى حياته الجديدة ، فهو وسيلة دون غاية ، ومتاع فى حاجة الى تسوين ، ثم لا مسوغ للسرف فيه بأية حال .

وعلى هذا كبر مقدار الثروة التى ينعم بها أصحابها بعد أن تغير النظر الى كثيرها وقليلها ومحظوراتها . فربما بلغت ثروة الرجل الواحد فى خلافة عثمان ما يعدل ثروة السادة المترفين جميعا على آخر عهد الجاهلية ، وما يحسب حتى فى الأزمنة الأخرى غنى مفرطا عند أغنى الأغنياء . . .

فلقد قيل فى مصادر متعددة أن عبد الرحمن بن عوف خلف ذهبا كان يقطع بالقبور حتى تصجل ( تتفتح ) أيدي الرجال ، وترك ألف بعير وثلاثة آلاف شاة ومائة فرس ، وقسم ميراثه على ستة عشر سهما فبلغ السهم ثمانين ألف درهم ، وكان يزرع بالجرف على عشرين فاضحا ، ويتجر فيكسب من التجارة مئات الألوف ، وكان كلنا اجتمع له من الربح مائة ألف درهم . قال ابن عباس : « مرض عبد الرحمن بن عوف فأوصى بثلث ماله ، ففصح فتصدق به ، ثم قال : يا أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم ، كل من كان من أهل بدر له على أربع مائة دينار ، فقام عثمان وذهب مع الناس ، فقيل له : يا أبا عمر ! ألسنت غنيا ؟ قال : هذه وصلة من عبد الرحمن لا صدقة ، وهو من مال حلال ، فتصدق عليهم فى ذلك اليوم بمائة وخمسين ألف دينار » .

ولما مات الزبير بن العوام طلب أبنائه ميراثه ، فأبى ابنه عبد الله أن يقسم بينهم حتى ينادى بالموسم أربع سنين من كان له على الزبير دين فليأتنا فلتقضه ، لأنه كان يؤتمن على الودائع ممن يترددون على الحجاز للتجارة ، فلما انقضت أربع سنين قسم بينهم ما بقى من ماله خالصا فإذا هو خمسون ألف ألف ومائتا ألف •

وكان طلحة يغل بالعراق ما بين أربعمئة ألف الى خمسماية ألف ، ويغل بالسراة عشرة آلاف دينار ، وكان لا يدع أحدا من بنى تيم عائلا الا وكفاه مؤونة عياله ، ويزوج أياماهم ، ويقضى دين غارمهم • وأخرج صاحب الصفوة فيما أخرج من أخباره أنه باع عشان أرضا بسبعماية ألف حملها اليه ، فلما جاء بها قال : ان رجلا تبیت هذه عنده فى بيته لا يدري ما يطرقه من أمر الله لغرير بالله • • فبات ورسله تختلف فى سكك المدينة حتى أسحر وما عنده منها درهم «(١)» •

ونحن لا نشك فى عظم هذه الثروات التى توافرت لهؤلاء النخبة من أجلاء الصحابة شيئا فشيئا ، من أيام النبى عليه السلام الى ما بعد قيام الدولة الأموية • والذي نعتقده أن مقادير تلك الثروات أكبر وليست أقل مما توحيه الأرقام ، لأنها اجتمعت من أرباح التجارات فى جميع العصور ، وهى التجارة المتبادلة بين الشرق والغرب من طريق العراق والشام والجزيرة العربية مجتمعات •

لقد كان الملأ من قريش أغنياء مفرطين فى الغنى أيام الجاهلية ، وكان موردهم كله من موصلات الحجاز بين اليمن والشام ، ولم يكن لهم فوق ذلك سلطان على بقعة وراء الحجاز ، بل كان سلطانهم فى الحجاز نفسه عاجزا عن تأمين قوافلهم بغير المساومة والمقاسمة بينهم وبين قبائل الطريق • فلما استقر الأمن فى الجزيرة العربية ، وامتدت الفتوح الى العراق والشام وفلسطين ومصر ، واطمأنت القوافل على هذه الطرق شرقا وغربا والى الشمال والجنوب ، اتسعت موصلات التجارة العالمية

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٦١٢ - ٦١٤

فى تلك البقاع — لم يكن مورد فى العالم قط أعظم ولا أربح من هذا المورد الذى تهيأ لبيوت التجارة العريقة فى قرش ، ويكفى أن يسلم هذا المورد سنة فى كل سنتين أو ثلاث لينغم منه التاجر الكبير ألوف الألوف ، ويأخذ من ربح سنة ما يعوض وقف التجارة سنوات .

والاسلام لا يمنع التجارة ، ولا ينكر الثروة ، ولكنه يمنع الترف ، وينكر كنز الذهب والفضة ، ويأمر بالاتفاق فى المنافع والمرافق كما جاء فى القرآن الكريم : **« كى لا يكون دولة بين الأغنياء منكم »** ، ويتقى أشد التقية أن يترف أناس ويعدم أناس آخرون .

وابتدأت الخلافة الأولى فى عهد الصديق ، ومشكلة الثروات الكبيرة مكبوحة الجراح مملوكة الزمام ، ثم أحس الخليفة الأول بزمامها يضطرب فى يديه بعد اتساع التجارة وامتداد القروح ، فاتخذ الحيلة لفتنتها ، واستبقى عنده كبار الصحابة ، ليجمع بين معوتهم له فى الرأى والعمل . وبين تجنبهم الفتنة ومآزق الولاية .

ولم يكن عمر بحاجة الى التحذير من عواقب انطلاق الصعابة فى الأقطار ، بل ربما كان يحذرهما حيث لم يحذرهما صاحبه ، ولكن الصديق رضوان الله عليه لم ينس تحذيره فى موقف الأمانة فقال له وهو وجود بنفسه : **« واحذر هؤلاء نفر من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم الذين انتفخت أجوافهم ، وطمعت أبصارهم ، وأحب كل امرئ منهم لنفسه ، وإن منهم لحيرة عند زلة واحد منهم ، فإياك أن تكونه ، واعلم أنهم لن يزالوا منك خائفين ما خفت الله . »** (١) .

وقد دعا الأمر بعد قيام الفاروق بالخلافة الى مضاعفة الحيلة فى كل تدبير لجأ اليه الصديق على اتفاق مع صاحبه لاتقاء الفتنة ، ومصاحبة التغير الطارئ بالوسيلة التى تلائمها ، وجعل يشتد فى

حيطته كلما تباعدت المسافة بين المجتمع الاسلامى فى أوائل عهد الدعوة ، وبين هذا المجتمع بعد افتتاح العراق وأقاليم فارس الغربية والشام ومصر الى حدود أفريقية الشمالية والسودان .

فمن سياسته فى ذلك أنه ثابر على استبقاء كبار الصحابة الى جواره فى المدينة ، وكان منهم من يسأله الخروج للغزو والجهاد فيثنيه عن ذلك ويلقى فى روعه معذرتة المشهورة : « أن له فى غزوه مع رسول الله صلى الله عليه وسلم ما يكفيه ويبلغه .. وهو خير له من الغزو اليوم » ثم يقول له : « خير لك ألا ترى الدنيا ولا تراك » (١) .

وانتهج فى محاسبة الولاة خطة حاسمة لا هوادة فيها مع أحد ممن أحسن أو أساء .. فراقبهم جميعا أشد مراقبة ، واتخذ موسم الحج موعدا لمراجعتهم وسماع أخبار الرعية عنهم ، ومنهم من كان يعزله ويستدعيه اليه لغير جريرة يؤخذ بها الا أنه لا يريد - كما قال غير مرة - أن يحمل فضل عقله على الناس وأنه يخشى أن يفتتن الناس به ان لم يفتتن هو بالناس مع فتنة السلطان وفتنة النجاح .

ثم انتهت خلافة عمر والمجتمع الاسلامى مجتمعان ! .. أحدهما ماض ولما ينض بأجمعه ، والآخر مقبل ولما يقبل بأجمعه ، وأوشكت عمر على قوته أن يحار فى تدبيره وأنه قضى وقد أوشكت قريرش أن تمله ، لشدته ووقوفه لها بحيث وقف حائلا بينها وبين نزعاتها ومطامحها فى دنياها الجديدة ، وبين ماض ينصرم وحاضر يتقلب ويكاد أن يهزم . ولكن الثقة به لم تضعف مع طوالع المجتمع الجديد ، بل زادته هذه الطوالع المتقلبة تمكينا على تسكين .. فهذه المغالبة لمحنة المجتمع الجديد ، وتلك الثقة بالفاروق ، وتلك القوة فيه ، قد حفظت زمام الدولة فى قبضة وليها ، ولم تذهب المخالفة له الى مدى أبعد مما سماه الشعبى بالملل . فلو لم تكن هناك ثقة مكيئة لجاوز الأمر الملل الى السخط والتمرد .

(١) المرجع السابق . ص ٦٢٠

## ● الفتح فى عهد عثمان :

امتدت الامبراطورية الاسلامية فى عهد عمر من أقصى فارس شرقا الى حدود يرقة وطرابلس غربا ، ومن بحر قزوين فى الشمال الى بلاد النوبة فى الجنوب . وقد آمن ما فتحه المسلمون من بلاد هذه الامبراطورية بأن غزاتهم لا غالب لهم . مع ذلك كانت أسباب الاقتراض لا تفتأ الحين بعد الحين تحرك نفوس الناس من أهل هذه الأقاليم الى الثورة بالمسلمين ونكث ما عاهدوهم عليه . ولم يكن ذلك عجبا ، والفاثون يخالفونهم فى الجنس واللغة والعقيدة .

ولم يكن عجبا كذلك أن تحرك عوامل الفتنة نفوس الناس فى البلاد المفتوحة . وذلك بحكم موقفهم من المسلمين وموقف المسلمين منهم . فلم تكن للمسلمين قوات مرابطة فى هذه البلاد ، بل كانوا يصلحون كل اقليم يفتحونه على جزية يدفعها أهلها لهم ، ثم يتركون حكم الأقليم للأبنائه ، وتسحب قواتهم بعد ذلك عنه الى المعسكرات العربية . وكانت معظم هذه المعسكرات مركزة بالشام ، فى دمشق وفى حصص ، كما كانت مركزة بالعراق فى البصرة وفى الكوفة . أما فى مصر فلم يكن للعرب مسلحة قوية الا فى حصن بابليون ، حيث تقع مصر القديمة اليوم . لهذا حدث غير مرة فى عهد عمر نفسه أن انتفضت ولايات بعد اذعانها فسنعت الجزية وامتنعت عن العرب بحصونها ، فبعث اليها عمر من ردها الى الطاعة وأعادها الى الأذعان . لكنه لم يكن يترك من جنده بينها من يحفظ نظامها ويلزمها احترام عهدها ، لأن انفساح الامبراطورية السريع جعله فى حاجة الى تنقل هذه القوات من ميدان الى ميدان . ثم انه يخشى ان هو ترك قوات صغيرة فى الأقاليم المفتوحة أن يثور الناس بها وأن يتغلبوا عليها فيكون لذلك من سوء الأثر فى النفوس ما لا يجب . وهو الى هذا قد كان قادرا دائما أن يرد العصاة عن عصيانهم وأن ينزل بهم من العقاب ما يكون عبرة لغيرهم .



وكانت ولاية أذربيجان وما والاها من ناحية الغرب آخر ما أخضعه المسلمون من ولايات فارس في عهد عمر . وتقع أذربيجان الى الجنوب الغربى من بحر قزوين ، وهى بلاد جبلية ترتفع أرضها فوق سطح البحر نحو ألف وخمسمائة متر ، وبها قمم يبلغ ارتفاعها أربعة آلاف من الأمتار . وكان بها معابد كثيرة للنار حين غزاها المسلمون . وقد أخضعها عتبة بن فرقد وصالح أهلها باذن حذيفة بن اليمان ، وأعطاهم كتابا بالأمان على سهلهم وجبلهم وشعائهم ، وعلى أنفسهم وأموالهم وعقائدهم وشرائعهم ، على أن يؤدوا الجزية على قدر طاقتهم .

وامتد الفتح من أذربيجان الى الباب والى موقان . فلما أخضعهما المسلمون تحول عبد الرحمن بن ربيعة عنهما يريد غزو الترك المجاورين لها فاعتصموا منه بالجيال . وانه ليعد للسير اليهم حيث اعتصموا منه اذ جاءت الأنباء بمقتل عمر فترك الترك لم يتعقبهم ، وأقام حيث كان ينتظر أوامر عثمان . ولما رأى أهل أذربيجان أن المسلمين رجعوا عن الغزو حين جاءهم النبأ بمقتل عمر ، دخل فى روعهم أن سياسة الخليفة الجديد تخالف سياسة سلفه ، ولذلك منعوا ما صالحوا عليه حذيفة بن اليمان . ولم يتردد عثمان حين عرف أمرهم أن بعث الوليد بن عقبة لغزوهم فغزاهم وردهم الى الطاعة والى أداء الجزية . ثم إن الوليد بعث عبد الله شبيب الأحمسي الى موقان والبير والطيلسان ، وكلها تجاور أذربيجان ، فغزاها (١) .

وتجاور أرمينية هذه البلاد التى تغلب عليها الوليد بن عقبة ومن سار تحت لوائه من الأمراء والجنود . وكانت أرمينية قبل خلافة عمر مقسمة بين الفرس والروم فى عهود أخرى . وكانت تمتد من شمشاط غربا الى تغلب ، والى بحر الخزر شرقا . فلما كانت خلافة عمر ، وأجلى المسلمون هرقل عن الشام ، واستولوا على أنطاكية وحمص وشمال

---

(١) محمد حسين هيكل : عثمان بن عفان . ص ٥٧ - ٥٩

الشام كله سار خالد بن الوليد فى بلاد أرمينية ، فغزا مرعش وشمشاط وما والاها من البلاد التى كانت فى حكم الروم ، وعاد منها الى الشام بالغنائم والأسلاب من غير أن يصلح أهلها على أمان أو جزية . وعلى أثر عودته ولاء عسرة امارة قسرين . فلما بعث الروم بعد ذلك بانجنود على السفن الى أنطاكية فاقترضت ، وانتقضت حصص وحب وبلاد الشمال من أرض الشام ، أجلب المسلمون بخيلهم ورجلهم على هذه البلاد ، وحصروها وطردوا الروم منها ، ثم تجاوزها عياض بن غنم ، وخالد ابن الوليد الى أرمينية فساروا فيها حتى بلغ خالد آمد والرها . وكان خالد فى مسيرته يفتح البلاد ويستغنى الغنائم ويلقى فى القلوب الرعب . واجتمع له من الفىء شىء عظيم عاد به الى قسرين من غير أن يعقد هو أو يعقد عياض صلحا مع أهل أرمينية على أمان أو جزية . وكذلك ظلت أرمينية وليس للمسلمين بها سلطان ، وإن كانت قد ذاقوا من بأسهم ما جعلها تتربص بهم الدوائر .

وتجمع الروايات على أن أذربيجان ثارت وأن أرمينية أرادت معاضدتها فأخضع المسلمون أذربيجان وما والاها وساروا فى أرمينية من جانب فارس ومن جانب الروم فاستولوا عليها . وقد حدث هذا كله فى أول خلافة عثمان ، فكان بالغ الأثر فى رد السكينة الى ربوع الشام وأقاليم فارس ، وفى إعادة اليقين الى أهل الأقاليم المفتوحة بأن مقتل عسرة واستخلاف عثمان لم يوهن من بأس المسلمين ولم يضعف من شوكتهم .

يجب مع ذلك أن نقف وقفة قصيرة نذكر أثناءها ما حدث من خلاف على اقتسام الغنائم بين أهل الكوفة وأهل الشام ، وما أدى اليه هذا الخلاف من تهديد هؤلاء وأولئك بعضهم لبعض . لقد حدث مثل هذا الخلاف فى عهد عمر ، لكنه لم يؤد الى أى تهديد . ترى هل أذعن الروم بعد هزيتهم فلم يفكروا فى مناجزة المسلمين ؟ هل كصاهم ما أصابهم بالشام وبأرمينية ليقتنعوا بما بقى لهم فى الأناضول وفى البلقان وفى أفريقية ؟ لعلمهم كانوا يفعلون لو لم يكونوا يعتزون بما لهم

على البحر من قوة ليس للعرب مثلها ، ولو لم تغرهم الاسكندرية بالوثوب اليها علن متن الماء ، وقد ظنوا أنهم قادرون على استرجاعها واسترجاع مصر منها .

فقد فتح عمرو بن العاص مصر ، وأجلى الروم عنها ، واستقرت له ولايتها في عهد عمر . وكانت سياسته فيها أن يتألف أهلها بتخفيف الضرائب وبتركهم أحرارا في عقيدتهم ، وترك المناصب الادارية لأبناء البلاد وللروم الذين آثروا البقاء على الهجرة الى وطنهم الأول . على أن هذه السياسة التي أرصت المصريين في مجسوعهم أغضبت أهل الاسكندرية . . فقد كان لهؤلاء من الامتيازات قبل الفتح العربى ما أعفاهم من كثير من الضرائب . فلما سوى القائد العربى بينهم وبين غيرهم وفرض عليهم ما فرضه على غيرهم ، أحفظ ذلك قلوبهم وهياً للروم الذين لم يغادروا الاسكندرية فرصة التآليب على المسلمين واثارة النفوس بحكمهم . ولم يدر بخلد عمرو أن يؤدى ما قد يحدث من ذلك الى فتنة أو انتفاض . لذلك أبقى للاسكندرية حصونها المنيعه ، ولم يبق بها من جنده غير حامية لا تزيد عن الألف تحفظ النظام فيها وتفرض سلطان المسلمين عليها .

فلما استقر الأمر فى بلاد القسطنطينية كاتب الروم المقيمون بالاسكندرية اهل بيزنطة وأوحوا اليه أنه قادر اذا بعث اليهم السفن تحمل الجنود من غير أن يظن المسلمون الى ما يصنع ، أن يأخذ المدينة على غرة ، وأن يتحصن بها ، ثم يسير منها الى أرجاء مصر فيعيد فتحها ، ويسترد هذا الاقليم الغنى الذى أمتع بيزنطة بعد أن أمتع رومة بخيره الوفير .

ولم تبلغ هذه الأنباء عمرا لأن الروم كنموها ، ولأن ابن العاص كان فى شغل عنها بما كان بينه وبين عمر من خلاف استفحل حتى اتهم عمر عمرا بأنه يفيد لنفسه من خراج مصر . ولذا بعث الى مصر محمد بن مسلمة يقاسمه ماله ، وكان عمر موشكا أن يعزل عمرا لولا أنه قتل .

ولم يكن عثمان خيرا من عمر رأيا في ابن العاص مما جعل عمرا يخشى أن يقدم عثمان على عمل يضعف من مركزه ، فزاده ذلك انصرافا عن التفكير في أمر الاسكندرية ، فلم يبلغه شيء من أمر الروم وأفاعيلهم بها ، وبخاصة لأن الروم كتبوا ذلك بشدة .

ولقد أرسل روم الاسكندرية الى الامبراطور « قنسطانز الثاني » يسألونه أن يخلصهم من حكم المسلمين ويهونون عليه الأمر بضعف مسلحة العرب في الاسكندرية ، وبأنه صاحب البحر دون المسلمين ، فاذا بعث بالجنود في السفن سرا فلم يفتن المسلمون له فزلت قواته عاصمة مصر فاستولت عليها واستولت منها على أقاليم مصر كلها . وراقت الفكرة قنسطانز وبلاطه وخيل اليهم أنهم متى عادوا الى مصر فملكوها لم يكن ما أصابهم بالشام شيئا مذكورا .. وكان لقنسطانز أبلغ العذر في الاقتناع بهذا الرأي . فلم يكن للعرب الى يومئذ شراع واحد في البحر الأبيض . وقد طلب معاوية بن أبي سفيان الى عمر بن الخطاب أن يجهز السفن لحراسة الشواطئ بالشام ومصر ولمواجهة الروم اذا حاولت سفنهم مواجهة هذه الشواطئ ، فأشفق ابن الخطاب مما طلب معاوية ، ولم يحل له أن يجهز السفن .

وجهاز قنسطانز أسطولا من ثلاثائة سفينة أوقرها بالرجال ، ودفعها للفاية التي أرادها ، ولكنه أخفى على الناس مقصدها حتى يظل أمرها سرا مكتوما فلا يعرفه العرب . ونجح في كيده ، فبلغ الأسطول الاسكندرية ونزل جنوده بها ، فتلقاهم الروم المقيمون فيها وانضموا اليهم وساروا معهم الى مسلحة العرب فقتلوا رجالها جميعا لم ينج منهم الا نفر قليل لاذوا بالفرار . واستقر القائد مانويل وجنوده بالعاصمة العظيمة ، وخيل اليهم أن مغامرتهم نجحت ، وأن جلاء المسلمين عن مصر أصبح أمرا مقدورا .

وكان نزول الروم الاسكندرية في الأشهر الأولى من السنة الخامسة والعشرين للهجرة ( ٦٦٤ ميلادية ) أى بعد عام وأشهر من بيعه عثمان .

وهذا تاريخ يكاد الرواة يجمعون عليه ، واجماعهم هذا يدل على أن مقتل عمر شجع بلاد القسطنطينية على المسارعة الى اجابة الروم من أهل الاسكندرية ، ظنا منهم أن وفاة الفاروق ستفت في عضد المسلمين وتقضى على الفتح الاسلامى الذى سار فى عهده سيرة أذهلت الروم والفرس جميعا<sup>(١)</sup> .

ماذا صنع العرب حين بلغت أنباء الروم الفسطاط ؟ أتقراهم خفوا للقائهم ووقفوا عن الزحف داخل البلاد ؟ أم تولتهم الخشية أن يهزمهم الروم فلزموا مكانهم حتى يأتهم المدد من شبه الجزيرة ؟ تضطرب الروايات عن هذه الفترة كاضطرابها فى أمر عمرو بن العاص وبقائه بمصر أو ذهابه الى مكة . والثابت أن الروم أغاروا على ما جاور الاسكندرية من البلاد وسار جيشهم فى أرجاء مصر السفلى ينهب الأموال والمحصل من قراها ولا يدافعه مدافع . والظاهر أن العرب وقفوا من هذه الحوادث موقف الحيرة والاضطراب ، وأنهم استمدوا أمير المؤمنين بالمدينة الرأى وطلبوا اليه المعونة . وأجمع أهل الرأى بالمدينة كما أجمع المسلمون بمصر على أن الرجل الذى يستطيع مواجهة هذا الموقف الدقيق هو عمرو بن العاص دون سواه . فقد كان اسمه يبعث الرهبة فى نفوس الروم ، وكافت سياسته تلقى من أهل مصر الرضا والتأييد . لهذا عهد اليه عثمان أن يتولى قتال الروم فيجليهم عن مصر كما أجلاهم عنها أول مرة . والثابت أن عمرا لم يتردد فى تنفيذ ما أمره الخليفة به ، ولم يجد فيما أصابه من عمر ومن عثمان بعده ما يردده عن القيام بواجب مقدس هو الجهاد فى سبيل الله .

فلنقف مع عمرو ونسايره من الفسطاط الى مقر القيادة بحصن بابليون . لقد كان عمرو يعرف أفاعيل جيش الروم ، وأنهم ساروا فى بلاد مصر السفلى يغنمون وينهبون ويتوفرون على الملمات ، وأن المصريين وقفوا من هؤلاء الغزاة القساة موقف الخوف والفرع ،

---

(١) المرجع السابق . ص ٦٥ - ٦٦

لا يعترضونهم ولا يعاونه من أهل البلاد الا قليلون • وقد رأى عمرو  
أن يترك الروم ينتشرون في البلاد ويعيشون فيها فسادا فيزداد المصريون  
لهم بغضا •

وسار الروم في أرجاء مصر السفلى لا يلقون أية مقاومة ، ولا يدعون  
المصريين مع ذلك وادعين ، بل يغصبونهم ما لهم ويوجهون اليهم شر  
ألوان المهانة • وفي هذه الأثناء كان عمرو بن العاص ينظم ببابليون  
جنده ويعد للقتال عدته • فلما علم أن الروم اقتربوا من نقيوس خرج  
اليها وقد عقد العزم على لقاءهم بها • خرج على رأس خمسة عشر ألفا  
مؤمنين بأنهم ان لم يهزموا الروم ارتدوا على أعقابهم الى شبه الجزيرة  
العربية يجللهم عار الفرار • والتقى الجيشان تحت أسوار حصن  
نقيوس على شاطئ النهر ، ولا يخامر الشك أى جندي من الروم  
او من المسلمين في أن مصير اليوم حاسم ، وأن أى الفريقين ظهر خلعت  
له مصر بخيراتها ونعيمها • لذلك اشتد القتال وحمى وطيسه واستمات  
الفريقان فيه فترجح النصر بينهما • ودار قتال عنيف بين الفريقين ، وكان  
المسلمون يندفعون يريدون الشهادة ويرون الجنة فتحت لهم أبوابها •  
ولم يصبر الروم لحملاتهم فتضعع عزمهم ووهنت قوتهم ، فانهزموا مولين  
الأدبار لا يلوون على شيء يريدون الاسكندرية يلوذون بحصونها من  
الموت وهو ملاقيهم • وتعقبهم العرب وقد زادهم النصر قوة على قوتهم ،  
ولم يبق لديهم ريب في أن الله ناصرهم على عدوهم •

ثم يجد المسلمون مشقة في تعقب عدوهم ، ولم يقف سيرهم اقدام  
العدو على تدمير الجسور وتخريب الطرق • فقد عانى أقباط مصر من  
بطش الروم ونهبهم في كل قرية مروا بها بعد نزولهم الاسكندرية مما  
أعاد الى ذاكرتهم ذلك الاضطهاد الديني الذي خضعوا له قبل الفتح  
العربي سنوات حسوما ، كما ذكروا أن الفتح العربي هو الذي أنجاهم من  
ذلك الاضطهاد • فلما انهزم الروم بنقيوس وفروا يتغنون ملاذا بحصون  
الاسكندرية وحطموا وراءهم كل جسر وأفسدوا كل طريق ، هرع

القبط من أهل القرى حين رأوا العرب يتعقبون هؤلاء الطغاة ، فأصلحوا ما أفسده الروم وأمدوا العرب بما هم فى حاجة اليه من عدة ومؤونة ، مظهرين من الاغتياب بما أصاب الروم ما زاد العرب اطمئنانا الى غدهم ، وأنهم لن يؤتوا من خلفهم .

فر الروم الى السفن وهربوا فى البحر نجاة بأنفسهم . عند ذلك عادت الى الاسكندرية السكينة ، وعاد اليها من أهل مصر من كان قد فر منها لدخول الروم فيها . . وأعاد عمرو فتح الاسكندرية ، فتم بذلك جلاء الروم عن مصر للمرة الثانية ، وهم لما يئس بين نزولهم الاسكندرية وفرارهم منها فى هذه المرة غير أشهر . وفى هذه الفترة الوجيزة بلغ عمرو ما أراد ، واطمأن أهل مصر كرة أخرى الى عود المسلمين والى حكمهم . فقد ألفوا هذا الحكم من قبل وسكنوا الى عدله . وهم اليوم أشد رضا به وسكونا اليه بعد أن رأوا الروم يهبون أموالهم ، ورأوا المسلمين يردون عليهم هذه الأموال بعد أن غنموها من الروم .

ولى عثمان عبد الله بن سعد مصر بعد عوده من غزو أفريقية فى السنة السادسة والعشرين للهجرة . فتح عبد الله بن سعد أفريقية ، وعاد الى مصر ، وقد اجتمع أهل أفريقية على الاسلام وحسنت طاعتهم . واكتفى المسلمون باجلاء الروم عن أفريقية ، ثم تركوها لأهلها بعد أن صالحهم عبد الله بن سعد على الجزية . وقد أسلم كثير من أهل البلاد ، كما أن البلاد وقت بما عاهدت عليه طيلة عهد عثمان وفى عهد على كذلك .

وامتدت الامبراطورية الاسلامية بفتح أفريقية واشتملت كل البلاد التى تشاطىء البحر المتوسط من أنطاكية فى شمال الشام ، وفى أقصى الشرق من ذلك البحر الى أقصى الغرب منه فى شمال أفريقية . وأيقن معاوية بالشام أن هذه الشواطىء الممتدة ألوف الأميال لا يمكن أن تأمن مفاجآت العدو من البحر الا أن يكون للعرب أسطول يواجه أسطول الروم اذا حاول العودة الى أى من هذه الأقاليم . كان

هذا رأيه منذ تولى الشام وعرف مهاجمة الروم أنطاكية من البحر .  
لذلك كتب الى عمر يذكر له قرب جزيرة قبرص من حصص ، ولم يأذن  
له عمر كما قدمنا . فلما تولى عثمان وهاجم الروم مصر من البحر ثم  
امتدت شواطئ الامبراطورية حتى الشمال الأفريقي كله ، أعاد معاوية  
الكرة على عثمان واستأذنه فى غزو قبرص من البحر . وخشى عثمان  
ان هو أذن أن يخالف مسيرة عمر فينقض عهده يوم بيعته ويؤاخذ  
الناس بخالفته . لكنه رأى فى طلب معاوية من حسن الرأى وبعد  
النظر ما يكون الرفض معه من سوء السياسة . لذلك كتب الى معاوية  
يقول : « لقد شهدت ما رد عليك عمر حين استأمرته فى غزو البحر » .  
وأعاد معاوية عليه القول فأجابه الى ما طلب ، لكنه قال له : « تتخب  
الناس ولا تفرع بينهم خيرهم ، فمن اختار الغزو طائعا فاحمله وأعنه » .  
وكذلك جعل عثمان ركوب البحر والغزو فيه تطوعا لمن يشاء ، فأمن  
مخالفة عمر فى سيرته ، ولم يرفض أمرا اعتبره من حسن الرأى وبعد  
النظر .

لم يلبث معاوية حين تناول كتاب عثمان أن جهز السفن للقتال .  
وعرف عبد الله بن سعد أمر عثمان لمعاوية ، فجهز السفن فى مرفأ الاسكندرية  
وحمل عليها من تطوع للقتال على متن الماء . بذلك أصبح للمسلمين  
أسطول لا يقل عن أسطول الروم بأسا ، وأصبحت الدولة الاسلامية  
ولها الى جانب قوتها البرية قوة بحرية على شواطئ بحرى الروم  
والقزم ( البحر الأحمر ) ، فيها من غناء القتال وعده ما لم يكن  
للغرب به عهد من قبل .

كان معاوية على حق فيما أشار به من بناء الأسطول وغزو قبرص  
واتخاذ قواعد فى البحر لحماية الامبراطورية الناشئة . فقد كانت  
الامبراطورية تزداد على الأيام سعة ، وتزداد شواطئها امتدادا . ولم  
يكن قد بقى للروم من وسيلة للعود اليها الا من البحر . فاذا أيقنوا  
أن أسطولهم سيلقى من بأس أسطول المسلمين ما يلحق جنودهم



فى الميادين من بأس جند العرب فت ذلك فى ساعدهم وفتح أمام المسلمين أبواب التوسع الى أقصى ما تمكنهم منه قوتهم وجيوشهم . ولعل عمر لو استتال به العمر وامتدت فى عهده شواطئ الفتح كان ينتهى الى الرأى الذى انتهى اليه عثمان . وقد كانت مشورة عثمان للتطوع للغزو فى البحر مشورة موفقة لم تفتح باب الخلاف ولم تترك لمعترض سيلا . لذا أسرع ببناء الأسطول الاسلامى فى الشام وفى مصر ، وأقبل المتطوعون عليه بأكثر مما توقع عثمان وتوقع معاوية ، وأصبحت الدولة الاسلامية فى زمن وجيز دولة بحرية مرهوبة الجانب ، ثم صار الأسطول أداة جوهرية فى امتداد الفتح وفى تقوية كيان الامبراطورية من بعد .

ركب معاوية بن أبى سفيان الى قبرص ، وسارت سفينته فى الطليعة وسارت من خلفها السفن عليها متطوعة المسلمين . فلما بلغوا قبرص وارتقوا الى ساحلها لم ير حاكمها ولا رأى أهلها قتالهم . وما لهم يقاتلونهم والجزيرة فى حكم الروم ، فاذا لم يدفع الروم عنها لم تستطع هى الدفاع عن نفسها . ولم تتصد للمسلمين سفينة من سفن الروم ولم تحاول منعهم عن مقصدهم . وتفاوض الفريقان فى الصلح ، ورأى أهل قبرص ألا يعرضهم صلحهم مع المسلمين الى خلاف مع الروم قد يجر عليهم أذى لا قبل لهم بدفعه . لهذا صالحوا المسلمين على جزية سبعة آلاف ومائتى دينار يؤدونها لهم كل عام ، على شريطة أن يؤدوا للروم مثلها . وفى مقابل هذا الصلح المزدوج مع الروم ومع المسلمين جميعا لا يمنعهم المسلمون ولا يقاتلون عنهم من أرادهم من ورائهم ، ويكون أهل قبرص عيوننا للمسلمين يؤذنونهم سير عدوهم من الروم .

أيقن الروم بعد استيلاء المسلمين على قبرص ، وبعد أن أصبح لهم أسطول يدافع عن شواطئ الشام وافريقية ، أنهم لن يستطيعوا العود الى مصر وافريقية ، ولن يستطيعوا مناهضة المسلمين فى الشام ،

ما لم يحطموا أسطول المسلمين لتعود لهم سيادة البحر • ولن يتسنى ذلك لهم اذا تركوا المسلمين ينمون أسطولهم وتزداد كفاية ملاحيتهم ، لذلك عزموا غزوهم فى البحر وتحطيم أسطولهم • وكانوا مطمئنين الى مقدرتهم على الظفر بهذا الأسطول لأن سفنهم كانت أكثر من سفن المسلمين عددا ، ولأن ملاحيتهم كانوا أكثر من ملاحى المسلمين براعة •

كان ذلك عام واحد وثلاثين للهجرة أو أربع وثلاثين • وتنفيذا لعزمهم اجتمع الروم الى قسطنطين بن هرقل وقد تولى قيادة خمسمائة أو ستمائة من السفن أطلقت شراعها تشق عباب البحر المتوسط الى الاسكندرية لتلقى فيها أسطول المسلمين الأكبر • وعرف المسلمون نبأ الروم وسيرهم لقتالهم ، فتولى عبد الله بن سعد والى مصر قيادة أسطول الاسكندرية وافريقية وعدته مائتا سفينة شحنها بالشجعان المجريين ذوى البأس فى الحرب • وتقدمت سفن المسلمين وسفن الروم وأنشجوا القتال عنيفا غاية العنف بدرجة أن تداخلت سفن الأسطولين واستخدمت السيوف والخناجر فى القتال ، ودفعت الأمواج سفن الأسطولين الى الشاطئ فكان القتلى يهويون الى رماله تغمرهم المياه ثم تنحسر عنهم وقد خالطتها الدماء • وحمل الوطيس وأبلى كل من المسلمين والروم أحسن البلاء ، وأصاب قسطنطين جراحات أوهنت قوته وأضعفت عزمه ، ولما رأى المسلمين لا يهن لهم عزم أيقن أن الدائرة لهم عليه فولى مدبرا بها بقى من أسطوله ورجاله وقد أيقن أن بأس المسلمين فى البحر لا يقلل عن بأسهم فى البر ، وأنهم لا غالب لهم •

رأى عبد الله بن سعد فرار عدوه فلم يتعقبه ، بل أمر الأسطول بالمقام فى مكان الواقعة وبقي هناك أياما حتى استراح الناس ثم قتل راجعا الى مرفأ الاسكندرية • وقد طعن عليه خصومه وخصوم عثمان بما فعل من ذلك ، وأذاعوا فى الناس أنه لو تعقب أسطول الروم لقضى عليه القضاء الأخير ، ولسوغ هذا القضاء ، ولو الى حد ، ما أصاب المسلمين من خسائر فادحة فى الرجال • أما ولم يفعل بل

ترك عدوه يولى الأدبار ، فحق على عثمان أن يعزله • لكن عثمان ابن  
يفعل وابن سعد أخوه فى الرضاع ، وعثمان هو الذى استوهب دمه  
من النبى يوم فتح مكة بعد أن أهدر النبى هذا الدم الفاسد  
المفسد • وانطلقت الألسنة فى عثمان وأظهروا من القول ما لم يكونوا  
ينطقون به •

بينما كان الروم يحاولون غزو الشام واسترداد مصر وافريقية ،  
ويسرون لتدمير أسطول المسلمين فيلقاهم المسلمون ويردونهم على  
أعقابهم فى كل مكان ، ويدمرون أسطولهم ، كانت ولايات فارس يثور  
بعضها الحين بعد الحين فيلزما المسلمين الطاعة ويندفعون الى ما وراءها  
من أرض آسيا • وقد رأينا كيف صالحت أذريجان المسلمين فى آخر  
عهد عمر ، فلما استخلف عثمان منعت ما كانت صالحت عليه ، فسار  
اليها الوليد بن عقبة فأخضعها على مثل صلحها الأول ، كما رأينا ما حدث  
فى أرمينية وكيف أعان عليه الروم فكان ذلك داعيا الى اشتباكهم  
بالمسلمين وانتصار المسلمين عليهم •

ثم ان القبائل التى سكنت البصرة والكوفة كانت لا تفتأ تظهر  
البرم بسطان قريش ، ويذكر بنوها أن الفتح فى فارس تم بأيديهم ،  
فليس لقريش حق فى التسلط عليهم • وكانت أنباء ذلك تصل الى  
الفرس فى شتى الولايات فكانت تشجعهم على الثورة والانتفاض الحين  
بعد الحين •

كانت هذه العوامل تتحرك فى عهد عمر ، لكنها كانت أشد بروزا  
فى عهد عثمان • حدث انتفاض الكثير من ولايات فارس ستة ثلاثين  
من الهجرة • والتقى المسلمون والفرس فى مواقع عدة ودار بين الفريقين  
قتال يذكرنا بالغزوات الكبرى • وقد ظفر الفرس بالمسلمين فى بعض  
هذه المواقع ، وإن كان ذلك نادرا ، بينما كان المسلمون تسير أعلامهم  
النصر فى مختلف الأرجاء من أرض فارس • وأخيرا استتب الأمر للمسلمين

فى فارس كما استتب لهم فى افريقية ، فلم يلقوا الى آخر خلافة عثمان  
محنة تذكر .

وقد كان لحكومة عثمان أثر فى اطراد الفتح واستقراره . وكان  
لها أثر كذلك فى تشجيع العوامل التى انتهت الى مقتل الخليفة .  
وسرى هذا الأثر عند الحديث عن حكومة عثمان واتجاهات الرأى  
فى عهده .

### ● حكومة عثمان :

كانت خلافة عثمان أصعب خلافة تولاها خليفة قط فى صدر  
الاسلام .. فلقد ابتلى عثمان فى أول خلافته بما يشبه ثورة المرتدين  
فى أول خلافة الصديق ، بل ويزيد عليه : الخلاف فى الداخل والتغير  
فى الدواعى النفسية ، وهو أخطر المصاعب جميعا فى خلافة عثمان .

كانت هبة عمر تملأ الجزيرة العربية وما حولها ، وكان أصحاب  
الدولتين الكبيرتين من الروم والفرس أهيب له من رعيته فى الجزيرة ،  
لأن هذه الرعية تعتصم من هيته بحق يعرفه لها وتعرفه لنفسها ،  
ولم تكن للروم والفرس عصمة من هيته إلا بالحذر والدسياسة ..  
فما هو الا أن ذاع فى ساحات المشرق والمغرب مقتل عمر ، حتى تلاحقت  
الثورات والفتن كأنها كانت على موعد ، وتمرد من قبائل الفرس والترك  
والروم من كان قد أذعن وتعاهد مع قادة الحرب على الصلح والطاعة ،  
وقضت دولة الروم صلحها ، فأغار على الاسكندرية برا وبحرا ،  
وأرسلت أساطيلها الى شواطئ فلسطين ، وأطلقت فى الميادين خفة  
من يث فيها الوعد والوعيد ، ويفرى المطيع بالعصيان . وأحصى  
المؤرخون عدة السفن والجيوش التى اشتركت فى حركات الثورة  
والانتفاض ، ففيل انها جاوزت خمسمائة سفينة ومائة ألف مقاتل .  
وسرعان ما تسايرت الأنباء بين الخزر والأرمن ومن ورائهم من الشعوب

الآسيوية ، فهبوا يتلعللون بالذرائع لنقض الصلح ، وينتهزون الفرصة التي علموا أنها لا تسنح مرة أخرى اذا استكانوا للطاعة والمسالمة .

ولقد درج العاذرون واللائمون في تاريخ عثمان على التسليم بضعفه كأنه حالة لا تفارقه في جميع أعماله ، أو كأنه حالة لم تفارقه قط في عمل منا تولاه . فلا تكونن كلمة الضعف حاضرة في الذهن كلما حضرته حادثة من حوادث سيرته أو آية من آيات عزمه وتدييره ، وليكن للضعف محله ، فلا يشغل كل محل في معارض هذا التاريخ العجاب .

ان علاج عثمان لمشكلات الدولة « الخارجية » التي فاجأته بعد ولايته قد كان كأحسن علاج يتولاه خليفة في تلك الآونة : عزم وسداد وسرعة ، مع الحيطة والأناة والرفق في سياسة الأولياء والخصوم .

ولا شك أن الخليفة كان معانا على عمله ، ولم يكن منفردا بعبئه في تلك المحنة الجائحة .. كان معانا عليه بحمية الجند وكفاية القادة ، وكانت حمية الدين التي حفزت دعاة الاسلام من نصر الى نصر ، ومن عزيزة الى عزيزة ، وصحبته من بدر الى القادسية وتبوك وبابليون ، صامدة على سمعتها كأقوى وأقوم ما كانت في يوم من أيامها ، بل لعلها في حروب الفرس والروم كانت أقوى وأقوم من حروبها في الجزيرة العربية .

ولم يقنع عثمان بتسكين الثورات حيث يكفي فيها التسكين ، أو قمعها حيث تحتاج الى القمع في بلاد الطغاة والمتجبرين ، فصالح من صالح ، وحارب ، ثم أمر قواده بمجاورة البلاد التي نشبت فيها الثورات الى ما وراءها ، فتقدمت جنوده شرقا الى الهند والصين ، وشمالا الى ما وراء بحر الخزر ، وغربا الى أبواب القسطنطينية وتخوم الأندلس ، وجنوبا الى السودان وجوانب الحبشة . ولم يؤخذ عليه قط وناء في انفاذ نجدة أو تيسير مدد أو تدارك خطر في أوانه ، من أقصى تلك البقاع الى أقصاها .

وعرضت له مسألة عسيرة من المسائل التى استطاع الفاروق عبر  
ارجاءها ، ولم يكن ثمة بد من عودتها فى أوانها . عرضت له غزوة  
قبرص ورودس وجزر بحر الروم ، واعداد العدة لدفع الغارات البحرية  
عن شواطئ مصر والشام والقيروان ، فكانت بحق مشكلة من  
المشكلات التى لم تستحكم قبل أيامه ، ولم تتطلب الحل السريع من  
ولى الأمر المسلمين فى الجزيرة العربية ، أو فى البقاع التى انتهت إليها  
الفتوح .

وكان من سياسة عمر ألا يجعل بينه وبين جيش من المجاهدين بحرا  
ولا جسرا ولا قنطرة ، وأن يجنبهم ركوب البحر ما استطاع . وكان  
معاوية يلح عليه فى غزوة الروم بحرا ويهون عليه من أمر هذه الغزوات ،  
ولكن عمر رفض .

ونظرة عثمان فى هذه المشكلة من أدل أعماله على نصيبه من  
الاجتهاد ومن الاقتداء ، ومن أدل الأمور على اقدامه حيث يحجم من هم  
أشهر منه بالاقدام . . . وعسير أن ينزع غزو البحر ، وعسير مثله أن  
يباح . فخرج عثمان من العسرين خير مخرج — كما أسلفنا — اذ كتب  
معاوية يأذن له بركوب البحر ويشترط عليه ألا ينتخب الناس ولا يقترح  
بينهم ، وأن يخيرهم . وعلى هذا الشرط غزا عبد الله بن قيس الجاسى  
قائد الأسطول خمسين غزاة بين شاتية وصائفة ، فى البر والبحر ،  
ولم يغرق أحد ولم ينكب (١) .

وكانت هذه الهمة من عثمان فى علاج الأخطار الخارجية حلا نافعا  
فى شئون الدولة الداخلية الى حين ، لأن مدافعة الأخطار من الخارج  
شغلت الناس زمنا عن شواغل السلم والدعة التى تجعلهم يركنون  
الى الاسترخاء والنقاش والجدال فيما يعينهم أو لا يعينهم . .

وقضى للخليفة الثالث ، باتساع دولته ودرء الأعداء عنها ، أن

---

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٦٤٩ — ٦٥٠

يتولى أصعب خلافة في صدر الاسلام • كانت ثورة الفرس والروم والخزر والترك أول صدمة تلقاها ، وأكبر بها من صدمة يتلقاها صاحب دولة في أول حكمه ، ولكنه ظفر بها ، وجاوزها بالدولة سليمة منيعة ، فأسلمه الظفر الى الصدمة الكبرى وهي صدمة الزلازل النفسية التي امتحن بها رعاياه في بجوحة السلم والرخاء ، وكانت كلها طورا جديدا في حياة أولئك الرعايا •

ولقد كانت سياسة أبي بكر وعمر أن يستبقيا العلية عندهما ، ويرسلا الجند والقادة على قدر الى ميادين الجهاد •• أما عثمان فان سياسته قد اختلفت باختلاف الأحوال : فقد كانت ترمى الى اطلاق العلية في الآفاق ، ارضاء لهم ، وتوسلا بمقامهم بين الدهماء في كل قطر الى تسديد النصيحة وحسن القيادة واتقاء الفوضى ، وهو اجتهد منه ، ولا ريب جانبه من الصواب •

وعزت عليه الطمأنينة الى الولاة مع الفراغ للدنيا بعد الجهاد ، فاختار للولاية أناسا من ذوى قرابته سبقت لهم ولاية في عهد الخليفين السابقين ، عسى أن يصدقوه العون بحكم القرابة ، ان لم يصدقوه العون خالصا لوجه الله • ولما اضطر الى هذه الخطة حاسب ضميره فعمل على تدارك الضرر منها ، فذلك حين وفد الوفود ليكل مصر من الأمصار عليه وال من ولاته الأقربين ، فهم يعيشون في أمصارهم ، ويحضر منهم من يشاء في موسم الحج ، ليرجع اليه بما يراه موزعا للمراجعة من أحوال مصره ، وهذه خطته التي آثرها للطمأنينة الى ولاته والطمأنينة على رعاياه •

وكانت له « سياسة اقتصادية » يلاحظ فيها تدبير المرافق العامة ، وتيسير التجارة والعمارة ، ومنها اصلاح ميناء جدة ، وتمهيد الطرق ، واقامة الشرطة في المخافر ، وتنظيم الأسواق •

ومهما يقل القائلون عن ترخصه في العطاء وبذل الرواتب من بيت

المان ، فلا قول لأحد في حرمة الحياة عنده ، حتى فيما يخشى منه الجور على حياته ، فما طأوعه ضميره قط على ايقاع حكم الموت بانسان ممن استحقوا هذا الحكم بالشغب والعصيان ومن لأمه في هذا الباب فانما يلومه لأنه أفرط في الرحمة والأناة ، ولا يلومه لأنه قسا فضلا عن الافراط في القسوة .

### ● الامام او مصحف عثمان :

ينفرد اليوم بين أعمال عثمان عمل جليل يوازنها جميعا ، يذكر باسمه حيث يذكر المصحف الشريف ويعلمه من يعلم أن المصحف « العثماني » منسوب اليه .

فقليل من الناس يعلمون اليوم أنباء الفتوح التي فتحها عثمان ، وأنباء الغارات التي ردها عثمان ، ومنها ما تلتبس فيه أسانيد المؤرخين .. أما عمل عثمان في المصحف فهو مائل معلوم يقرأ المصحف وحيث يقال : هذا مصحف عثمان . وكل مصحف اليوم هو مصحف عثمان ، فلم تكن كلمة «المصحف» نفسها معروفة علما على الكتاب الذي يجمع أي الذكر الحكيم والقرآن الكريم . فعرف « المصحف » تارة و «الامام» تارة منذ سميا باسميهما في أوائل خلافة عثمان .

جمع القرآن الكريم في حياة النبي عليه السلام بعد أن كان مفرقا في جريد النخل وصفائح الحجارة والعظام والجلود والرقاع ، ولم يرتب يومئذ على حسب السور والموضوعات .. فلما كانت أيام أبي بكر قال عمر : ان أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم باليمامة يتهافتون تهافت الفراش ، واني أخشى ألا يشهدوا موطننا الا فعلوا ذلك وهم حفظة القرآن .. فهلا جمعته وكتبته ؟ .. فنفر أبو بكر أن يفعل ما لم يفعل رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ثم أرسل أبو بكر الى كاتب الوحي « زيد بن ثابت » فقال له مشيرا الى عمر : « أن هذا قد دعاني الى أمر فأبيت عليه ، وأنت كاتب الوحي ، فان تكن معه



اتبعتكما ، وإن توافقتنى لأُفعل » وتراجعا فى الأمر حتى قال عمر :  
« وما عليكم لو فعلتما ذلك » ؟ فنظرا مليا ثم قالوا : « لا شيء » !

فجمعت الآيات ، وروجع الحفاظ فى كل آية ، ولم يشغلوا يومئذ  
ينسخ ما جمعوه وارسال النسخ الى الأمصار ، لأنهم تتبعوا الآيات  
لجمعها ، لا لمخافة الاختلاف فى قراءتها .

ثم حدث هذا الاختلاف بعد تفرق المسلمين فى الأمصار على  
أيام عثمان ، وبلغ من ذلك أن المعلمين والصبية كانوا يقتتلون فى  
المكاتب ، لأن الصبية يرجعون الى آبائهم فيسمعون منهم غير ما سمعوه  
من معلمهم ، وعاد حذيفة بن اليمان من قتال أرمينية فلم يدخل بيته حتى  
أتى الخليفة فقال له : « أدرك الناس يا أمير المؤمنين قبل أن يختلفوا  
فى الكتاب » . فلم يتوان عثمان بقية يومه ، وأرسل الى السيدة  
حفصة يطلب النسخة التى أودعها أبوها عندها قبل وفاته وقبل أن  
ينتخب الخليفة من بعده ، وأمر زيد بن ثابت وعبد الله بن الزبير  
وسعيد بن العاص وعبد الرحمن بن الحارث بن هشام أن ينسخوها ،  
ثم عارضها على ما يحفظه وهو يحفظ القرآن كله ، وعارضها على ما يحفظه  
سائر الصحابة ، فخلصت له النسخة المتفق على قراءتها وترتيب  
آياتها . فلم يحجم بعد ذلك عن أمر كإبن غيره خليقا أن يهابه (١) .

أمر عثمان بعد حصول هذه النسخة لديه فأباد كل ما عداها  
احراقا ومحو ، وأخذ الصفائح والرقاع والجلود التى لم تختلف ولم  
تجتمع على ترتيب فدفعها بين القبر والمنبر ، وأرسل من « المصحف »  
كما جمعه نسخا الى الأمصار يعتمدونها ولا يقرأون فى غيرها .

عمل من أخلق الأعمال أن يوصف بأنه « عمل عثمانى » فى الاقدام  
عليه وفى أثره . . فهذه الجرأة أحق شيء أن يلتفت اليه من كانوا

---

(١) المرجع السابق . ص ٦٦٩ - ٦٧١ .

يحسبون أن سنة الرحمة تحجب الشجاعة وتثنى صاحبها عن تبعته  
إذا آمن بها .

وهذا العمل - في اختلاف تقديره وأثره - مثال من أعمال عثمان  
كافة ، إذ كان معدودا عليه من أكبر السيئات ، ولم تبق لعثمان حسنة  
أعظم منه في تاريخ الاسلام .

### ● النهاية :

كانت الكوفة موطن الثورة الأساسى فى خلافة عثمان ، فكثيرا  
ما أظهر أبناءؤها تدميرهم على أمرائهم وولائهم . . فسخطوا على سعد  
ابن أبى وقاص ، ثم اتهموا الوليد بن عقبة بشرب الخمر ، فولى عثمان  
سعيد بن العاص . وأخذ سعيد يدرس أحوال الكوفة وأهواء أهلها  
ليتين مواطن الداء . ولما وقف على حقيقة الحال فيها كتب الى عثمان  
يما شاهده فى هذه المدينة ، فقال : « ان أهل الكوفة قد اضطرب  
أمرهم ، وغلب على أهل الشرف والبيوتات منهم ، والغالب على تلك البلاد  
روادف قدمت ، وأعراب لحقت ، حتى لا ينظر الى ذى شرف أو بلاء من  
نابتها أو نازلتها » . فبعث عثمان الى سعيد بن العاص يطلب اليه  
أن يقدم الصحابة على غيرهم من سكان الكوفة .

كذلك ألقى عثمان على أهل المدينة خطبة ، أخبرهم فيها بما وصله  
عن الحالة فى الكوفة وحذرهم الفتنة ، وعرض عليهم أن ينقل الى الناس  
فيهم حيث يقيمون فى بلاد العرب ، فرحب أهل المدينة أهل المدينة بذلك  
وقالوا له : كيف تنقل إلينا ما أفاء الله علينا من الأرض ؟ فقال عثمان :  
« نبيعها ممن شاء بما كان بالحجاز واليمن وغيرهما من البلاد » .  
وأظهروا ابتهاجهم وفتح الله لهم أمرا لم يكن فى حسابهم .

كان هناك فريق من المسلمين يملك كثيرا من المال بالحجاز ،  
فاشتروا بهذا المال أرضا فى بلاد العراق التى اشتهرت بالخصب

والثراء ، وأصبح عدد كبير منهم من كبار الأثرياء ، مما أدى الى تدمير العرب الذين كانوا يقيمون فى أمصار العراق ، وازداد سخطهم على عثمان وولائه لحرمانهم من الفى والغنائم وطالبوا الخليفة بألا يعطى من الفى الا الذين قاتلوا عليه • كما أن كثيرا من سكان الأمصار الاسلامية أظهروا عدم ارتياحهم لسياسة عثمان •

أخذت بعض الشخصيات تثير السخط فى نفوس أهل هذه الأمصار •• ومن الشخصيات التى عارضت سياسة عثمان أبو ذر الغفارى - أحد كبار أئمة الحديث - الذى دعا الى اصلاح أحوال المسلمين وتخفيف الفروق بين الأغنياء والفقراء • ذلك أن العرب الذين نزحوا الى الولايات المفتوحة حصلوا على ثروات كبيرة ، فى حين كان الى جوارهم بعض المسلمين يحيون حياة أقرب الى الفاقة منها الى التقشف • وصار أبو ذر ينكر على عثمان سياسته فى التولية والعزل • فلما أمره عثمان بالرحيل الى الشام ، رحل اليها وأخذ يقول هناك ما قاله فى المدينة • ولما خشى معاوية على أهل الشام من دعوة أبى ذر وكثرت شكايات الأغنياء مما يلقون من الفقراء ، كتب يشكو منه الى عثمان فأمر عثمان بانفاذه اليه ، ثم أذن له بعد قدومه الى المدينة بالاقامة فى الربرة ( قرية صغيرة على مقربة من المدينة ) ، وصار يجرى عليه العطاء حتى مات •

رأى عثمان ازاء الدعايات السيئة فى الأمصار الاسلامية ضد سياسته أن يبعث فى طلب ولاته فى هذه الأمصار فى موسم الحج سنة ٣٤ هـ ليكشفوا له عن أسباب الفتنة ، فلما اجتمع شملهم فى الموسم عرض عليهم الموقف واستمع الى آرائهم ، ثم عاد الى المدينة بعد ذلك ، وعقد مجلسا آخر ضم كبار الصحابة وتشاوروا فى الموقف ، وانفض جمعهم وهم راضون •

أخذت الأمصار تحذو الكوفة فى التعبير عن استيائها من سياسة

عثمان وسياسة عماله ، فأقبل الى المدينة فى رجب ٣٥ هـ وفد كبير أهل العرب فى مصر ، وكانوا قد كاتبوا أشياعهم من أهل الأمصار أن يتوافدوا بالمدينة . وأظهروا أنهم يريدون أن يسألوا عثمان عن أشياء لتطير فى الناس ولتحقق عليه . فأرسل عثمان رجلين ليقتفا على سبب مجيئهم الى المدينة ، فلما التقيا بهم قالوا لهما : فريد أن نذكر له أشياء قد زرعتها فى قلوب الناس ، ثم نرجع اليهم فنزعم لهم أننا قررناه بها ، فلم يخرج منها ولم يتب ، ثم نخرج كأننا حجاج حتى نقدم فحيط به ، فنخلعه ، فإن أبى قتلناه . ثم عاد الرجلان الى عثمان وأخبراه بما سمعاه عن هؤلاء القوم ، فضحك وقال : « اللهم سلم هؤلاء ، فافك ان لم تسلمهم شقوا » .

دعا عثمان الى صلاة جامعة ، ووقف عثمان خطيبا فى الجبيع بما فيهم الصحابة . وأخبرهم خبر القوم ، ثم قام الرجلان اللذان كان عثمان قد بعثهما للوقوف على حقيقة أغراض الوافدين الى المدينة ، فقالا لعثمان : « اقتلهم ، فإن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : من دعا الى نفسه أو الى أحد وعلى الناس امام فعليه لعنة الله ، فاقتلوه » فقال عثمان : « بل نعضو ونقيل ونبصرهم بجدا ، ولا نحاد أحدا حتى يركب حدا أو يبدى كفرا ، ان هؤلاء ذكروا أمورا قد علموا منها مثل الذى علمتم الا أنهم زعموا أنهم يذكرونها ليوجبوها على عند من لا يعلم » . ثم أخذ عثمان يسوق ما اتهمه به هؤلاء الثوار ويدافع عن نفسه فيرد الاتهام عنه . واستمع المسلمون الذين شهدوا هذا الاجتماع بالمسجد الى دفاع عثمان عن سياسته ورأوا أن يقتل عثمان كل من رفع لواء العصيان والثورة . غير أن عثمان آثر العفو عنهم ليعودوا الى بلادهم . ولا غرو ، فقد كان العفو والتسامح من أبرز صفات عثمان .

عاد أهل مصر الى بلدهم ، لكنهم ما لبثوا أن أقبلوا الى المدينة فى شوال من هذه السنة ، وخرج فى نفس الوقت جموع من الكوفة

والبصرة ، وظهروا أنهم يريدون الحج حتى لا يتعرض لهم أحد . فلما جاءوا المدينة رأوا عليا وطلحة والزبير . فعرض وفد مصر على علي بن أبي طالب أن يبايعوه فأبى وأمرهم بالانصراف عنه ، وقدم وفد البصرة على طلحة فصدهم عنه ، وقدم وفد الكوفة على الزبير فخبب ظنهم .

تظاهرت وفود الأمصار الثائرة بالعودة الى بلادهم حتى يفترق أهل المدينة ، لكنهم ما لبثوا أن كروا راجعين ، وفوجئ أهل المدينة بهؤلاء الثوار مكبرين في أرجاء بلدتهم وضربوا حصارا حول دار عثمان وأعلنوا أن من كف يده فهو آمن ، فلزم الناس بيوتهم .

لما تحقق عثمان من خطورة الحالة بالمدينة ورأى نفسه عاجزا عن اخماد حركة الثوار ، بعث بكتب الى الأمصار يطلب فيها المدد والنجدة . وعلى الرغم من وجود الثوار بالمدينة ، فان عثمان ظل فترة يخرج الى المسجد يصلى بالناس كما كان يصلى بهم من قبل . فقصده المسجد ذات يوم ، ثم جلس على المنبر ووجه حديثه الى الثوار بقوله : « يا هؤلاء العدى ، الله الله ، فوالله ان أهل المدينة ليعلمون أنكم ملعونون على لسان محمد صلى الله عليه وسلم ، فامحوا الخطايا بالصواب ، فان الله عز وجل لا يمحو السىء الا بالحسن » . فقام محمد بن مسلمة وقال : « أنا أشهد بذلك » ، وتصدى له حكيم بن جبلة وأرغمه على السكوت والقيود . ثم قام زيد بن ثابت وطلب الاطلاع على الكتاب الذى زعم الثوار أن عثمان كتبه وبعث به الى وليه على مصر لقتل الثوار ، لكن الثوار سرعان ما هبوا فى وجهه وثارت ثائرتهم . فحصبوا الناس حتى اضطروهم الى الخروج من المسجد ، ثم تحولوا الى عثمان فحصبوه حتى سقط من فوق المنبر مغشيا عليه ، فضله بعض المسلمين انى داره .

ولما أفاق من وعكته ، خرج الى المسجد يصلى بالناس ، وانتشر على ذلك حوالى شهر ، حتى حال الثوار بينه وبين الخروج الى المسجد . ثم بعث الثوار الى عثمان برسالة جاء فيها : « بسم الله الرحمن الرحيم ، أما بعد ، فاعلم أن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا

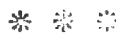
ما بأنفسهم . فآله الله ، ثم الله الله ، فانك على دنيا ، فاستم اليها معها آخرة ، ولا تلبس نصيبك من الآخرة ، فلا تسوغ لك الدنيا ، واعلم أنا والله لله غضب ، وفي الله رضى ، وانا لن نضع سيوفنا عن عواتقنا حتى تأتينا منك توبة مصرحة . . » وما لبث الثوار أن أعادوا الكرة على عثمان ، فبعثوا اليه وفدا وعاتبه على كتابه الى واليه بمصر ، فنفى عثمان صدور هذا الكتاب عنه ، فقال له أعضاء الوفد : اعزل عنا عمالك انفساق ، واستعمل علينا من لا يهتم على دماننا وأموالنا واردد علينا مظالمنا . فأجابهم عثمان بقوله : ما أرانى اذا فى شيء ان كنت أستعمل من هويتهم ، وأعزل من كرهتم ، الأمر اذا أمركم ! فقالوا : والله لتفعلن أو لتعزلن أو لتقتلن ، فانظر لنفسك أو دع . فأبى عليهم وقال : لم أكن لأخلع سربالا سربانيه الله .

وهكذا أراد الثوار حسم الأمر ، فخيروا عثمان بين أن يمحو مظالمهم أو ينزل عن الخلافة والا قتلوه . فأبى عثمان تحقيق الأمرين الأول والثانى . وكان الثوار قد طالت بهم الإقامة فى المدينة وأرادوا أن يحققوا ما قدموا من أجله ، ومن ثم أخذوا يشددون الحصار على عثمان ليرغمه على النزول عن الخلافة .

طال حصار الثوار لدار عثمان ، وساءت معاملتهم له ، فمنعوه من الخروج والصلاة فى مسجد النبى ، وحالوا دون وصول الماء اليه . وقيل ان الحصار استمر أربعين يوما . وكان عثمان من حين الآخر يحذر الثائرين الفتنة ويذكرهم بآيات الله ، فلا يحفلون به . وبينما هو على هذه الحال ، اذ دعاه رجل من الصحابة يدعى نيار بن عياض الأسلمى أن يخلع نفسه ، فرماه كثير بن الصلت الكندى — أحد الذين كانوا يدافعون عن عثمان — بسهم فأصاب منه مقتلا . فطلب الثوار من عثمان أن يسلمهم قاتل ابن عياض ، فأبى عثمان أن يسلمه لهم وقال : « لم أكن لأقتل رجلا نصرنى وأقيم تربيتون قتلى » . ولم يلبث الثوار أن أقدموا على مهاجمة دار عثمان وأشعلوا النار فى بابها والسقيفة التى عليه . فخرج اليهم أصحاب عثمان يقاتلونهم ويصدونهم عن الدار . ودار بين الفريقين قتال عنيف ، أصيب فيه كثير من أنصار

عثمان بجراح وقتل آخرون. ونم يكتف الثوار بذلك، بل أخذوا يتسللون الى دار عثمان، فوجدوا عثمان يقرأ فى المصحف سورة البقرة . وتقدمهم محمد بن أبى بكر الذى أمسك بلحية عثمان وقال له : « قد أخزأك الله يا نعل ! » ( ونمثل هذا كأن رجلا يهوديا من أهل المدينة يشبه عثمان فى طول وكثافة لحيته ) ، فاستاء عثمان من فعله وقال له : « لست بنعل ولكن عبد الله أمير المؤمنين » ، واستمر ابن أبى بكر يجذب لحية عثمان وهو يقول لعثمان : « ما أغنى عنك معاوية ، ما أغنى عنك بن عامر ، ما أغنت عنك كتبك » ؟ فقال له عثمان : « يا ابن أخى دع عنك لحيتى ، ما كان أبوك ليقبض على ما قبضت عليه » ، فرد عليه ابن أبى بكر بقوله : « لو رآك أبى تعمل هذه الأعمال أنكرها عليك ، وما أريد بك أشد من قبضى على لحيتك » . فقال عثمان فى صبر وجلد : « أستنصر الله عليك وأستعين به » . فطعنه ابن أبى بكر فى جبينه بمشقص ( سهم له فصل عريض ) ، ثم رفع كثانة بن بشر مشاقص كانت فى يده فوجأ بها فى أصل أذن عثمان فمضت حتى دخلت فى حلقه ، ثم علاه بالسيف فضربه به . وأراد عثمان أن يتقى ضربة السيف بيده فقطعها ، كما أكتبت عليه زوجه نائلة وتلقت السيف عنه بيدها فقطع اصبعها . وضرب سودان ابن حمران المرادى عثمان فى جنبه فخر صريعا . وكان ذلك فى يوم الجمعة الثامن عشر من ذى الحجة سنة ٣٥ هـ ، ثم هجم العامة على الدار فنهبوها كما نهبوا بيت المال .

لم يسمح الثوار فى بادىء الأمر بدفن عثمان ، فظل ثلاثة أيام دون دفن . وطلب بعض القرشيين من على بن أبى طالب أن يتوسط لدى الثوار ليسمحوا بمواراة جثمانه التراب ، فأذنوا بدفنه ، ولم يشهد جنازته سوى خمسة أشخاص بالاضافة الى زوجته . وحاول الدهماء قذف جنازة عثمان بالحجارة ، فنهزم على بن أبى طالب ، وهرع القوم بالجثمان ليوأروه متخذين من الظلام ستارا يحجبهم عن عيون الثوار (١) .



(١) محمد حسين هيكل : عثمان بن عفان . ص ١٢٤ .

### خامسا : على بن ابي طالب .. كرم الله وجهه

عندما بدأت أيام الرسالة الأولى .. بل عندما بدأت أولى ساعاتها ولحظاتها - كان هناك ثلاثة يلحظون التغير الهائل الذي أخذ يرسم سيناه على حياة الرسول الكريم ، صلى الله عليه وسلم . وهؤلاء الثلاثة هم :

خديجة - زوجته .

وعلى - ابن عمه .

وزيد - خادمه .

ولقد أسلموا بهذا الترتيب أيضا .

سأله « على » وهو ابن عشر سنين لا غير :

- ماذا أراك تصنع ؟ ..

وأجابه الرسول :

- انى أصلى لله رب العالمين .

وسأل على :

- ومن يكون رب العالمين ؟ ..

وعلمه الرسول وهداه :

- انه الله واحد .. لا شريك له .. له الخلق .. وييده الأمر ..

يحيى ويميت .. وهو على كل شيء قدير ..

ولم يتردد الغلام المبارك ، فأسلم .. وكان أول المسلمين .. فى

حين كانت خديجة رضى الله عنها أول المسلمات .



ومن ذلك اليوم ، وهو مع النبي الكريم لا يفارقه .. يصلى معه ،  
ويصنعى اليه ، ويراه وهو يتهاى لتلقى الوحى ..

وكم من آية ، وآيات ، كان هو أول من يسمعها وهى لا تزال  
حديثه العهد بمنزلها وموحيا .

وأخذ الذين اصطفاهم السماء لصحبة الرسول يقبلون عليه مؤمنين :  
أبو بكر الصديق .. عثمان ، والزبير ، وطلحة ، وابن جوف ،  
ومعد بن أبى وقاص ..

فأبو عبيدة ، وأبو سلمة ، والأرقم ، وأبناء مظعون ، وخباب ،  
وسعيد بن زيد ، وعمار ، وعمر ، وابن مسعود ، الذين كتب لهم  
شرف السبق الى الاسلام ..

وصارت « دار الأرقم » على الصفا مكان لقائهم ، يلتقون فيه  
خفية وسرا ، فيتلو عليهم الرسول ما ينزل به الوحى على قلبه ،  
ويصلى بهم ، ويبارك إيمانهم (١) .

ولم يغب « على » عن دار الأرقم أبدا ، ولم يفته من مشاهدتها الخالدة  
مشهد واحد .. وتحت سقفها .. وكذلك تحت سقف الدار التى  
يسكنها النبى ، ويقيم على معه فيها ، طالما سمع آيات الله تتلى .  
وطالما غمرته أنوار النبوة تفصل حوبه وذنبه .. ولكن متى كان له  
حوب أو ذنب ؟ ..

متى ، وهو الذى ولد وعاش فى الايمان والعبادة والهدى ..؟  
انه وهو فى السادسة من عمره بدأ يعيش مع « محمد » الصادق  
الأمين ، يتأدب على يديه ، ويتأثر بطهره وعظمة نفسه ، وتقى ضميره

---

(١) خالد محمد خالد : فى رحاب على . ( القاهرة / دار المعارف ،  
١٩٨٠ ) . ص ٤٥ - ٤٦ .

وسلوكه .. وحين بلغ العاشرة ، كان الوحي قد أمر الرسول بالدعوة .. وكان « على » سابق المسلمين !! ..

وسارت حياته من ذلك اليوم الى أن يجيء اليوم الذى سيلقى فيه ربه .. تطبيقا كاملا وأميناً لمنهج الرسول وتعاليم القرآن .  
ألا بورك هذه الحياة !! ..

حياة لم تكن لها قط صبرة ، ولا شهوة ، ولا هفوة ..  
حياة : ولد صاحبها ، وتبعات الرجال فوق كاهله ..

حتى لهو الأطفال ، لم يكن لحياة ابن أبى طالب فيه حظ ولا نصيب .. فلا مزامير البادية ، ولا أغاني السار ، شبع منها سمع الطفل ، ووجدان الشاب .

لكأن المقادير كانت تدخر سمعه ووجدانه لكلمات أخرى ستغير وجه الأرض ، ووجه الحياة ...

أجل .. لقد ادخر سمع الفتى وقلبه ، ليتلقى بهما كما لم يتلق أحد مثله آيات الله العلى الكبير ..

فى نور هذه الآيات المنزلة ، والتى كان الوحي يجيء بها تباعا قضى « على بن أبى طالب » بواكير حياته النضرة ، يبهز نورها .. ويهزه هديرها ..

يسمع آية الجنة يتلوها الرسول ، فكأنما الغلام الرشيد يراها رأى العين ، حتى ليكاد يسط يمينه ليقطف من مباحجها وخيراتها !! ..

ويسمع آية النار ، فيرتعد كالصنوبر دهمه أعصار .. ولولا جلال الصلاة وحرمتها لولى هاربا من لفح النار الذى يكاد يحسه ويراه !! ..

أما اذا سمع آية تصف الله فى عظمته وجلاله ، أو آية تعاقب الناس على اشراكهم بالله ما ليس لهم به علم ، وجودهم فضله ونعمته .. فعندئذ يتحول الغلام الى ذوب تقى وحياء ..

لقد أشرب قلبه جمال القرآن ، وجلاله ، وأسراره .. هذا الذى يشهد نزوله آية ، آية ، حتى صار يقول وهو صادق :

« سلونى ، وسلونى ، وسلونى عن كتاب الله ما شئتم .. فوالله ما من آية من آياته الا وأنا أعلم أنزلت فى ليل ، أم فى نهار ! وحتى كان كما وصفه « الحسن البصرى » رضى الله عنه : « أعطى القرآن عزائمه ، وعلمه ، وعمله .. فكان منه فى رياض موقفة وأعلام بينة » (١) .

هذا هو : على بن أبى طالب ..

هذا ، هو الذى نرجو ألا نكون مغالين اذ وصفناه بأنه : « ربيب الوحي » !! ..

فطوال السنوات الأولى لنزول الوحي ، كان فتانا هناك ، يشهد نزوله ، ويسبق غيره فى تلقيه من رسول رب العالمين . ويلقى سمعه وقلبه لأسراره وأنواره ..

لظالما شهدته شعاب مكة ، وهو « ثانى اثنين » الرسول عليه السلام ، وعلى كرم الله وجهه ، يصليان معا ، بعيدا عن أعين القرشيين وأذاهم ..

وهناك فى رحاب الصحراء الواسعة ، حيث لا يرتد البصر أمام حدود أو سُدود ، وحيث تنزل على النفس أسرار الكون العظيم ، عاكسة على الشعور جلالة ومجده ، كان « على » يتلقى من فم الرسول الكريم كلمات القرآن وآياته - نفسه مرهفة ، وعزمه متهلل .. روحه حر .. وشخصيته بكل خصائصها الموروثة والمكتسبة ، تتلقى تأثيرا لا يقاوم .. وتستسلم فى غبطة مطلقة لهذه الآيات التى آمن بها وحيا ، ودينا ، وآمن بقارئها وتاليها نبيا ورسولا ..

---

(١) المرجع السابق . ص ٤٩

من أجل هذا لا نعجب اذا رأينا « عليا » طوال حياته يعطى القرآن ولواء مطلقا ، ولا يقبل أو يغفر أدنى ميل عنه أو أقل تقريط فيه .  
انه « ربيب الوحي » والتلميذ الأول للقرآن .. وانه « سابق المسلمين » ..

الم يسمع القرآن ويتساءل في هدير ورهبة :

﴿ تلك آيات الله نتلوها عليك بالحق ، فبأي حديث بعد الله وآياته  
تؤمنون ﴾ . ( الجاثية : ٦ )

ومن هذه الآية ، ومثلها معها من آيات القرآن الكريم ، أشرب قلب  
« علي » ولواء للقرآن ليس له نظير ..

### ● صفاته :

المشهور عن علي كرم الله وجهه أنه كان أول هاشمي من أبوين  
هاشميين .. فاجتمعت له خلاصة الصفات التي اشتهرت بها هذه  
الأسرة الكريمة وتقاربت سماتها وملامحها في كثير من أعلامها المقدمين ،  
وهي في جملتها النبل والشجاعة والمروءة والذكاء ، عدا المأثور في  
سماتها الجسدية التي تلاقت أو تقاربت في عدة من أولئك الأعلام ..

فهو ابن أبي طالب عبد المطلب بن هاشم بن عبد مناف ، وأمه  
فاطمة بنت أسد بن هاشم بن عبد مناف . وكان علي أصغر أبناء  
أبويه ، وأكبر منه جعفر وعقيل وطالب ، وبين كل منهم وأخيه  
عشر سنين .

قيل ان عقيلًا كان أحب هؤلاء الاخوة الى أبيه ، فلما أصاب  
القعط قرشا وأهاب رسول الله عليه السلام بعمية حمزة والعباس  
أن يحملوا ثقل أبي طالب في تلك الأزمة وجاءوه وسألوه أن يدفع  
اليهم ولده ليكونوا أمرهم ، فقال : دعوا لي عقيلًا وخذوا من شئتم .

فأخذ العباس طالبا وأخذ حمزة جعفر وأخذ النبي عليه السلام عليا  
كما هو مشهور . فعوضه إيثار النبي بالحب عن إيثار أبيه ، ولكنه  
عرف هذا الإيثار في طفولته الأولى فكان سابقة باقية الأثر في نفسه  
على ما يبدو من أطوار حياته

وربما صح من أوصاف علي في طفولته أنه كان طفلا مبكر النماء  
سابقا لأنداده في الفهم والقدرة ، لأنه أدرك في السادسة أو السابعة  
من عمره شيئا من الدعوة النبوية التي يدق فهمها والتنبيه لها على من  
كان في مثل هذه السن المبكرة . فكانت له مزايا التبكير في النماء  
كما كانت له أعباءه ومتاعبه التي تلازم أكثر المبكرين ، ولا سيما  
المولودين منهم في شيخوخة الآباء ..

ونشأ رضى الله عنه رجلا مكين البنيان في الشباب والكمولة ،  
حافظا لتكوينه المكين حتى فاهز الستين ..

وقال واصفوه وهو في تمام الرجولة انه كان رضى الله عنه ربة  
أميل الى القصر ، آدم - أى أسمر - شديد السمرة ، أصلح مبيض  
الرأس واللحية طويها ، ثقیل العينين فى دعج وسمة ، حسن الوجه  
واضح البشاشة ، أغيد كأنما عنقه ابريق فضة ، عريض المنكبين  
لهما مشاش - رأس ضخم - كمشاش السبع الضارى لا يتبين عضده  
من ساعده قد أدمجت ادماجا . وكان يسيل الى السمنة فى غير  
افراط ، ضخم عضلة الساق مستدقها ، ضخم عضلة الذراع دقيق  
مستدقها ، خشن الكفين ، يتكفأ فى مشيته على نحو يقارب مشية  
النبي ، ويقدم فى الحرب مهرولا لا يلوى على شىء .

وتدل أخباره - كما تدل صفاته - على قوة جسدية بالغة فى  
المكانة والصلابة على العوارض والآفات . فربما رفع الفارس بيده  
فجلد به الأرض غير جاهد ولا حافل ، ويسك بذراع الرجل فكأنه

أمسك بنفسه فلا يستطيع أن يتنفس ، واشتهر عنه أنه لم يصارع أحدا الا صرعه ، ولم يبارز أحدا الا قتله ، وقد يزحزح الحجر الضخم لا يزحزحه الا رجال ، ويحمل الباب الكبير يعنى بقلبه الأشداء ، ويصيح الصيحة فتتخلع لها قلوب الشجعان .

وكان الى جانب قوته البالغة ، شجاعا لا ينهض له أحد فى ميدان مناجزة ، فكان لجرائته على الموت لا يهاب قرنا من الأقربان بالغا ما بلغ من الصولة ورهبة الصيت . فكافت شجاعته من الشجاعات النادرة التى يشرف بها من يصيب بها ومن يصاب . وزيدها تشريفا أنها ازدادت بأجسل الصفات التى تزين شجاعة الشجعان الأقوياء . . . فلا يعرف الناس حلية للشجاعة أجمل من تلك الصفات التى طبع عليها على بغير كلفة ولا مجاهدة رأى . وهى التورع عن البغى ، والمروءة مع الخصم قويا أو ضعيفا على السواء ، وسلامة الصدر من الضغن على العدو بعد الفراغ من القتال . . . فمن تورعه عن البغى ، مع قوته البالغة وشجاعته النادرة ، انه لم يبدأ أحدا قط بقتال وله مندوحة عنه ، وكان يقول لأبنيه الحسن : « لا تدعون الى مبارزة . » فان دعيب اليها فأجب . فان الداعى اليها باغ والباعى مصروع » (١) .

أما مروءته فكافت أندر بين ذوى المروءة من شجاعته بين الشجعان . . . فأبى على جنده وهم فاقبون أن يقتلوا مديرا أو يجهزوا على جريح أو يكشفوا سترا أو يأخذوا مالا . وصلى على القتلى من أصحابه ومن أعدائه على السواء ، وذلك فى وقعة الجمل . وظفر بعبد الله ابن الزبير مروان بن الحكم وسعيد بن العاص ، وهم ألد أعدائه المؤلبيين عليه ، فعفا عنهم ولم يتعقبهم بسوء . وظفر بمرو بن العاص ، وهو أخطر عليه من جيش ذى عدة ، فأعرض عنه وتركه ينجر بحياته حين كشف عن سواته اتقاء لضربه . . . وحال جند معاوية بينه وبين

---

(١) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٦٩ .

الماء فى معركة وهم يقولون له : ولا قطرة حتى تموت عطشا .. فلما  
حمل عليهم وأجلاهم عنه سوغ لهم أن يشربوا منه كما يشرب جنده ..  
وكانت هذه المروءة سنته مع خصومه ، من استحق منهم الكرامة ومن  
لم يستحقها .

ويقترن بالشجاعة - ولا سيما شجاعة الفرسان المقاتلين - صفة  
لازمة لها متسمة لعملها ، فلا تكون شجاعة الفروسية الا تكون معها  
هذه الصفة التى تشير اليها ، وهى صفة « الثقة » أو « الاعتزاز »  
لا سيما فى مواقف النزال .. وقد يسميها بعض الناس « زهوا » ،  
وليست هى به ولا هى من معدنه وسمته ، وان شابهته فى بعض  
الملامح .

أما هذا الاعتزاز الذى تشير اليه ، أو هذه الثقة التى تظهر لنا  
فى صورة الاعتزاز ، فهى جزء من شجاعة الفارس المقاتل لا يستغنى  
عنه ولا يزال متصلا بعمله فى مواجهة خصومه . وهو عرض للقوة  
يساعد الفارس فى ارباب عدوه واضعاف عزيمة من يتصدى  
لحربه .. مثله هنا كمثل العروض التى تعتمد اليها الجيوش لأعلان بأسها  
وتخويف الأعداء من الهجوم عليها . فهو كالشجاعة أداة ضرورية  
من أدوات القتال لا تنفصل عنها ، وليس كل ما فيها ضربا من الخيلاء  
يرضى به الشجاع غروره ويثنيه به فى غير حاجة الى التيه ..

وقد كان مدار هذا الخلق فى ابن أبى طالب على ثقة أصيلة فيه لم  
تفارقه منذ نعومة أظفاره . فما منعته الطفولة الباكرة يوما أن يعلم  
أنه شئ فى هذه الدنيا وأنه قوة يركن اليها المستجير ..

فعلى هذا هو الذى نام فى فراش النبى ليلة الهجرة ، وقد علم  
ما تأتمر به مكة كلها من قتل الراقد على ذلك الفراش ..

وتمكنت هذه الثقة فيه لطول مراس الفروسية التى هى - كما  
أسلفنا - جزء منها وأداة من أدواتها .

وكان على لا يتكلف اظهار شيء ولا يتكلف اخفاء شيء ، ولا يقبل التكلف حتى من مادحيه .. وكانت قلة التكلف هذه توافق منه خليقته الكبرى من الشجاعة والبأس والامتلاء بالثقة والمنعة . وكانت تسلك معه مسلك الحقيقة والمجاز على السواء . كأنه يعنى ما يصنع وهو لا يعنيه ، وانما يجيء منه على البديهة كما تجيء الأشياء من معادنها .

وكانت قلة التكلف هذه توافق خليقة أخرى كالشجاعة فى قوتها ورسوخها .. ونعنى بها خليقة الصدق الصراح الذى يجترىء به الرجل على الضر والبلاء كما يجترىء على المنفعة والنعماء .. فما استطاع أحد قط أن يحصى عليه كلمة خالف فيها الحق الصراح فى سله وحربه ، وبين صحبه أو بين أعدائه .

وصدق فى تقواه وإيسانه كما صدق فى عمل يمينه ومقالة لسانه ، فلم يعرف أحد من الخلفاء أزهده منه فى لذة الدنيا أو جاءه الخلافة ، وكان وهو أمير المؤمنين يأكل الشعير وتطحنه امرأته بيديها ، وكان يختم على الجراب الذى فيه دقيق الشعير فيقول : « لا أحب أن يدخل فى بطنى ما لا أعلم » .. قال عسر بن عبد العزيز وهو من أسرة أمية التى تبغض عليا وتخلق له السيئات وتخفى ما توافر له من الحسنات : « أزهده الناس فى الدنيا على بن أبى طالب » . وقال سفيان : « ان عليا لم بين آجرة على آجرة ولا لبنة على لبنة ولا قصبة على قصبة » . وقد أبى أن ينزل القصر الأبيض بالكوفة إيثارا للخصاص التى يسكنها الفقراء . وربما باع سيفه ليشتري بشنه الطعام والكساء . وروى النضر بن منصور عن عقبة ابن علقمة قال : « دخلت على على عليه السلام فاذا بين يديه لبن حامض أذقنى حموضته وكسر يابسة . فقلت : يا أمير المؤمنين ، أأأكل مثل هذا ؟ فقال لى : يا أبا الجنوب ، كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يأكل أيس من هذا ويلبس أخشن من هذا - وأشار الى ثيابه - فان لم آخذ بما آخذ به خفت ألا ألحق به » (١) .



ومن هذا الزهد الشديد كان على رضى الله عنه أبعد الناس من كزامة الطبع أو جفاء عثيرة ، بل كانت فيه سماحة يتبسّط فيها حتى يقال دعابة •

وقد كانت للإمام صفات ومزايا فكرية تضاهي المتفق عليه من صفاته النفسية ومزاياه الخلقية •• فاتفق خصومه وأنصاره على بلاغته ، واتفقوا على علمه وفطنته ، وتفرقوا فيما عدا ذلك من رأيه فى علاج الأمور ودهائه فى سياسة الرجال •• والحق الذى لا مرأى فيه أنه كان على نصيب من الفطنة النافذة لا ينكره منصف ، وأنه أشار على عمر وعثمان أحسن المشورة فى مشكلات الحكم والقضاء ، وأنه كان أشبه الخلفاء بالباحثين والمنقّين أصحاب الحكمة ومذاهب التفكير ، وغه أخذ الحكماء الذين شرعوا علم الكلام قبل أن يتطرق إليه علم فارس أو علم يونان •• وكان يفهم أخلاق الناس فهم العالم المراقب لخفايا الصدور ويشرحها فى عظاته شرح الأديب اللبيب •

هذه صفات تتنظم فى نسق مقبول : رجل شجاع لأنه قوى ، وصادق لأنه شجاع ، وزاهد مستقيم لأنه صادق ، ومشار للخلاف لأن الصدق لا يدور بصاحبه مع الرضا والسخط والقبول والنفور وأصدق الشهادات لهذا الرجل الصادق أن الناس قد أثبتوا له فى حياته أجمل صفاته المثلى ، فلم يختلفوا على شئ منها إلا الذى اصطدم بالمطامع وتفرقت الشبهات ، وما من رجل تتعسف المطامع أسباب الطعن فيه ثم تنفذ منه إلى الصميم •

### ● مفتاح شخصيته :

إن « آداب الفروسية » هى مفتاح هذه الشخصية النبيلة الذى يفيض منها كل مغلق ويفسر منها كل ما احتاج إلى تفسير • وآداب الفروسية هى تلك الآداب التى تلخصها فى كلمة واحدة وهى « النخوة » ••

وقد كانت النخوة طبعاً في على فطر عليه ، وأدباً من آداب الأسرة الهاشمية نشأ فيه ، وعادة من عادات « الفروسية » العملية التي تعودها كل فارس وشجاع يتغلب على الأقران ، وإن لم يطبع عليها وينشأ في حجرها . لأن للغبلة في الشجاع ألفة تأبى عليه أن ينف إلى ما يخجله ويشينه ، ولا تزال به حتى تعلمه النخوة تعلماً ، وتمنعه أن يعمل في السر ما يزرى به في العلانية .

وهكذا كان على رضى الله عنه في جميع أحواله وأعماله : بلغت به نخوة الفروسية غايتها المثلى ، ولا سيما في معاملة الضعفاء من الرجال والنساء . فلم ينس الشرف قط ليغتتم الفرصة ، ولم يساوره الرب قط في الشرف ، والحق أنهما قائمان دائماً كأنهما مودعان في طبائع الأشياء . فإذا صنع ما وجب عليه فليس من شاءوا ما وجب عليهم ، وإن أفادوا كثيراً وباء هو بالخسار .

أصاب المقتل من عدوه مرات فلم يهتبل الفرصة السانحة بين يديه ، لأنه أراد أن يغلب عدوه غلبة الرجل الشجاع الشريف ، ولم يرد أن يغلبه أو يقتص منه كيفما كان سبيل الغلب والقصاص .

وقد لاحت له فرص في معركة صفين وفي حرب أهل البصرة ، فأبى أن يتهلها ، وأغضب أعوانه انصافاً لأعدائه ، لأنه نههم أن يسلبوا المال ويستبيحوا السبي وهو في رأيهم حلال . قالوا : أترأه يحل لنا دماءهم ويحرم علينا أموالهم ؟ فقال : « إنما القوم أمثالكم ، من صفح عنا فانه منا ونحن منه ، ومن لج حتى يصاب فقتاله منى على الصدر والحر » ، وسن لهم سنة الفروسية أو سنة النخوة حين أوصاهم ألا يقتلوا مدبراً أو يجهزوا على جريح ولا يكشفوا ستره ولا يمدوا يداً إلى مال<sup>(١)</sup> .

لقد كان رضاه من الآداب في الحرب والسلام معاً رضا الفروسية

---

(١) المرجع السابق ، ص ٧٠١

العزيزة من جميع آدابها ومأثوراتها .. فكان يعرف العدو عدوا حيثما رفع السيف لقتاله ، ولكنه لا يعادى امرأة ولا رجلا موليا ولا جريحا عاجزا عن فضال ، ولا ميتا ذهبت حياته ولو ذهبت فى سبيل حربه .. بل لعله يذكر له ماضيه يومئذ فيقف على قبره ليكيه ويرثيه ويصلى عليه

وهذه الفروسية هى التى بغضت اليه أن ينال من أعدائه بالسباب ، وليس من دأب الفارس أن ينال أعداءه بغير الحسام .. فلما سمع قوما من أصحابه يسبون أهل الشام أيام حروبهم بصفتين قال لهم : « انى أكره أن تكونوا سبائين ، ولكنكم لو وصفتم أعمالهم وذكرتم حالهم كان أصوب فى القول ، وأبلغ فى العذر ، وقتلتم مكان سبكم ايأهم : اللهم احقن دماءنا ودماءهم ، وأصلح ذات بيننا وبينهم ، واهدهم فى ضلالهم حتى يعرف الحق من جله ، ويرعوى عن الفى والعدوان من لهج به » (١) .

فالامام على رضى الله عنه فارس لا يخرج من الفروسية فقه الدين بل هو أخرى أن يسلكه فيها . ولا يخرج من الفروسية بعض المقال فى خصومه بل هى بؤادر الفرسان بعينها ، ولا تزال آداب الفروسية بشتى عوارضها هى المفتاح الذى يدار فى كل باب من أبواب هذه النفس فاذا هو منكشف عما بليه .

### ● اسلامه :

ولد على فى داخل الكعبة ، وكرم الله وجهه عن السجود لأصنامها ، فكأنما كان ميلاده ثمة ايذانا بعهد جديد للكعبة وللعبادة فيها .

وكاد على أن يولد مسلما .. بل لقد ولد مسلما على التحقيق اذا نحن نظرنا الى ميلاد العقيدة والروح ، لأنه فتح عينيه على الاسلام ، ولم يعرف قط عبادة الأصنام ..

(١) المرجع السابق ، ص ٧٠٢

فهو قد تربى فى البيت الذى خرجت منه الدعوة الاسلامية ، وعرف  
العبادة من صلاة النبى وزوجته الطاهرة قبل أن يعرفها من صلاة أبيه  
وأمه ، وجمعت بينه وبين صاحب الدعوة قرابة مضاعفة ومجبة أوثق  
من محبة القرابة . فكان ابن عم محمد عليه الصلاة والسلام وربيه  
الذى نشأ فى بيته ونعم بعطفه وبره . وقد رأينا الغرباء يجنون  
محمدًا ويؤثرونه على آبائهم وذويهم ، فلا جرم يحبه هذا الحب من  
يجمعه به جد ، ويجمعه به بيت ، ويجمعه به جميل معروف : جميل  
أبى طالب يؤديه محمد وجميل محمد يحسه ابن أبى طالب ويأوى اليه .

على أن الألفة بين ابنى العم الكريمين قد أوشكت أن تكون  
عائقا لاسلام على فى طفولته الباكرة . لأن النبى عليه السلام أبى أن  
يفترق الطفل من دين أبيه وأبوه لا يعلم ، وأشفق أن يكون بره  
بعمه وبابن عمه سيلا الى التفرقة بين الأب وابنه وهو لا يدرك ما يفعل .  
ولم يشأ أن يعود الطفل الصغير أن يخفى سرا عن أبيه كأنه يخدعه  
باخفائه ونو فى سبيل الهداية والخير . فظل هذا الحرج الكريم  
عائقا عسيرا أعسر ما فيه أنه عائق اختيار يهون معه الاضطراب ،  
أو عائق حيرة تقل فيها حيلة الكريم . حتى شاع أمر الدعوة المحمدية  
وعلم بها أبو طالب ونصر ابن أخيه وأمر عليا بمتابعة ابن عمه  
ونصرته ، فأقبل الغلام البر بأبيه وبكاظه اقبالا لا تلجلج فيه على  
الدين الجديد .

وملا الدين الجديد قلبا لم يناعه فيه منازع من عقيدة سابقة  
ولم يخالطه شوب يكدر صفاءه . . فيحق ما يقال ان عليا كان المسلم  
الخالص على سجيته المثلى ، وأن الدين الجديد لم يعرف قط أصدق  
اسلاما منه ولا أعرق تقاذا فيه . .

كان المسلم حق المسلم فى عبادته ، وفى علمه وعمله ، وفى قلبه  
وعقله ، حتى ليصح أن يقال انه طبع على الاسلام فلم تزده المعرفة  
الا ما يزيده التعليم على الطباع . . كان عابداً يشتهى العبادة كأنها

رياضة تريحه وليست أمرا مكتوبا عليه . وكان يرى في كهولته  
وكان جبهته تنفخ بعير من ادمان السجود .

وقد أحسن الإسلام علما وفقها كما أحسنه عبادة وعملا ..  
فكانت فتاواه مرجعا للخلفاء والصحابة في عهد أبي بكر وعمر وعثمان ،  
وندرت مبانة من مسائل الشريعة لم يكن له رأى فيها يؤخذ به  
أو تنهض به الحجة بين أفضل الآراء .. الا أن المزية التي امتاز بها على  
بين فقهاء الاسلام في عصره أنه جعل الدين موضوعا من موضوعات  
التفكير والتأمل ولم يقصره على العبادة واجراء الأحكام ، فاذا عرف في  
عصره أناس فقهوا في الدين ليصححوا عباداته ويستنبطوا منه أفضيته  
وأحكامه ، فقد امتاز على بالفقه الذي يراد به الفكر المحض والدراسة  
الخالصة ، وأمن فيه ليغوص في أعماقه على الحقيقة العلية ،  
أو الحقيقة الفلسفية كما نسميها في عصرنا هذا .

### ● ثقافته :

من الألقاب الشائعة ، لقب « الامام » الذي اختص به على بين  
جميع الخلفاء الراشدين ، والذي يطلق إذا أطلق فلا ينصرف الى أحد  
غيره ، بين جميع الأئمة الذين وسسوا بهذه السمة من سابقه ولاحقيه .

ولم وليس هو بفرد في الامامة بجملة معانيها ؟ ..

ألم يكن الصديق اماما كعلي ؟ .. ألم يكونوا خلفاء راشدين  
إذا قصبت الخلافة الراشدة بعد النبوة ؟ بلى كانوا أئمة مثله ،  
وسبقوه في الامامة ..

ولكن الامامة يومئذ كانت وحدها في ميدان الحكم بغير منازع  
ولا شريك ، ولم يكتب لأحد منهم أن يحمل علم الامامة ليناضل به علم  
الدولة الدنيوية ، ولا أن يتحيز لصفة تناولها صفة ، ولا أن يصبح  
رمزا للخلافة يقترن بها ولا يقترن بشيء غيرها .. فكلهم امام حيث

لا اشتباه ولا التباس ، ولكن الامام بغير تعقيب ولا تدويل هو الامام  
كلما وقع الاشتباه والالتباس ..

وذلك هو على بن أبى طالب ، كما لقبه الناس وجرى لقبه على  
الألسنة ..

وخاصة أخرى من خواص الامامة ، ينفرد بها على ولا يجاريه فيها  
امام غيره ، وهى اتصاله بكل مذهب من مذاهب الفرق الاسلامية  
منذ وجدت فى صدر الاسلام ، فهو قطب هذه الفرق الذى تدور عليه .  
وندرت فرقة فى الاسلام لم يكن على معلما لها منذ نشأتها ، أو لم  
يكن موضوعا لها ومحورا لمباحثها .

وقد اتصلت الحلقات بينه وبين علماء الكلام والتوحيد ، كما  
اتصلت الحلقات بينه وبين علماء الفقه والشريعة ، وعلماء الأدب والبلاغة ..  
فهو أستاذ هؤلاء جميعا بالسند الموصول ..

فالامام أحق لقب به ، وهو أحق الأئمة بلقب الامام .. !  
ولقد كانت له آية من آيات الشهداء فى كثير من صفاته ، وكثير من  
معارض حياته ، وطوارئ أوقاته .

وكانت له فى الامامة آية أخرى من هذه الآيات ..

فآية الشهداء انهم يخسبون حقهم فى الحياة ، ثم يعطون فوق  
حقوقهم بعد الممات .. أو هم يعرضون لنا عجائب الدنيا فى اقبالها  
وادبارها ، كما قال الامام رضى الله عنه : « انها اذا أدبرت عن انسان  
سلبته محاسن نفسه ، واذا أقبلت عليه أعارته محاسن غيره » (١) .

وكذلك اتفق للامام فى صفة الامامة ، كما اتفق له فى معظم  
الصفات ..

---

(١) عباس محمود العقاد : الصقریات الاسلامية . ص ٨٠٣

فقل أن سمعنا بعلم من العلوم الاسلامية أو العلوم القديمة لم ينسب اليه ، وقل أن تحدث الناس بفضل لم ينحلوه اياه ، وقل أن توجه الثناء بالعلم الى أحد من الأوائل الا كانت له مساهمة فيه ..

وعندنا أنه رضى الله عنه كان ينظم الشعر ويحسن النظر فيه ، وكان نقده نلشعراء نقد عليم بصير .. لكنه رضى الله عنه لم يرزق ملكة الاجادة فى شعره ، والنبي عليه السلام كان يرى ذلك حيث سألوه أن يأذن لعلى فى هجاء المشركين فقال : « ليس بذاك » .. وأحالهم الى حسان بن ثابت ، وندب له من يصره بمثالب القوم<sup>(١)</sup> .

تبقى له الهداية الأولى فى التوحيد الاسلامى ، والقضاء الاسلامى ، والفقه الاسلامى ، وعلم النحو العربى ، وفن الكتابة العربية .. مما يجوز لنا أن نسميه أساسا صالحا لموسوعة المعارف الاسلامية فى جميع العصور ، أو يجوز لنا أن نسميه موسوعة المعارف الاسلامية كلها فى الصدر الأول من الاسلام ... وتبقى له مع هذا فوائد الحكمة التى تسجل له فى ثقافة الأمة الاسلامية ، على تباين العصور .

أما القضاء والفقه ، فالمشهور عنه أنه كان أقضى أهل زمانه وأعلمهم بالفقه والشرعية .. أو لم يكن بينهم من هو أقضى منه وأفقه وأقدر على اخراج الأحكام من القرآن والحديث والعرف المأثور ؟ .. وكان عمر بن الخطاب يقول كلما استعظم مسألة من مسائل القضاء المعويصة : قضية ولا أبا الحسن لها .. لأنه كان فى هذه المسائل يتجاوز التفسير الى التشريع ، كلما وجب الاجتهاد بالرأى الصائب والقياس الصحيح ..

وفى أخباره ، ما يدل على علمه بأدوات الفقه كعلمه بنصوصه وأحكامه .. ومن هذه الأدوات علم الحساب الذى كانت معرفته به أكثر من معرفة فقيه يتصرف فى معضلات المواريث ، لأنه كان سريع الفطنة الى حيله

التي كانت تعد في ذلك الزمن ألغارا تكذ في حلها العقول ، فيقال  
إن امرأة جاءت إليه وشكت إليه أن أخاها مات عن ستمائة دينار ، ولم  
يقسم لها من ميراثه غير دينار واحد .. فقال لها : لعله ترك زوجة  
وابنتين وأما واثني عشر أخا وأنت ؟ فكان كما قال (١) .

في مثل هذه الاجابات دليل على الذكاء وسرعة البديهة .. فضلا  
عن الدلالة الظاهرة على العلم بالمواريث والحساب .

واذا قيل في قضائه انه لم يكن أقضى منه بين أهل زمانه ،  
ضح أن يقال في « علم النحو » انه لم يكن أحد أوفر سهما في انشاء  
هذا العلم من سهمه . وقد تواتر أن أبا الاسود الدؤلى شكى إليه  
شيوخ اللحن على السنة العرب ، فقال له : اكتب ما أُملى عليك ،  
ثم أملاه أصولا منها : أن كلام العرب يتركب من اسم وفعل وحرف ،  
فالاسم ما أنب عن المسمى ، والفعل ما أنبأ عن حركة المسمى ،  
والحرف ما أنبأ عن معنى ليس باسم ولا فعل .. وأن الأشياء ثلاثة :  
ظاهر ، ومضمر ، وشئ ليس بظاهر ولا مضمر .. وانما تتفاوت العلماء  
في معرفة ما ليس بظاهر ولا مضمر .. يعنى اسم الإشارة على قول  
بعض النحاة ، ثم قال لأبى الأسود : انح هذا النحو يا أبا الأسود ..  
فعرف العلم باسم « النحو » من يومها (٢) .

وليس الامام على أول من كتب الرسائل ، وألقى العظات ، وأطال  
الخطب على المنابر في الأمة الاسلامية .. ولكنه لا ريب أول من  
عالج هذه الفنون معالجة أديب ، وأول من أضفى عليها صبغة الانشاء  
الذى يقتدى به فى الأساليب .. لأن الذين سبقوه كانوا يصوغون  
كلامهم صياغة مبلغين لا صياغة منشئين ، ويقصدون الى أداء ما أرادوه  
ولا يقصدون الى فن الأداء وصناعة التعبير . ولكن الامام عليا تعلم  
الكتابة صغيرا ودرس الكلام البليغ من روايات الألسن وتدوين الأوراق ،

(١) المرجع السابق . ص ٨٠٧

(٢) المرجع السابق . ص ٨٠٨



واقتر بالبالغة حتى خرجت من طور البداهة الأولى الى طور التفنن والتجويد .. فانستقام له أسلوب مطبوع مصتوع ، هو فيما نرى أول أساليب الانشاء الفني فى اللغة العربية ، وأول أسلوب ظهرت فيه آثار دراسة القرآن والاستفادة من قدوته وسياقه وتأتى له بسليقته الأدبية أن يأخذ من فحولة البداوة ومن تهذيب الحضارة ، ومن أنماط التفكير الجديد الذى أبدعته المعرفة الدينية والثقافة الاسلامية ..

وبعض أقواله يوضح بدلائل « الشخصية » التى تلازم صاحب الفن الأصيل ، فتلبس معانيه لباسا من خوالج نفسه وأحداث زمانه ، كما قال : « صواب رأى بالدول ، يقبل باقبالها ويذهب بذهابها » أو كما قال : « ما أكثر العبر وأقل الاعتبار » .. « شاركوا الذى أقبل عليه الرزق فانه أخلق للغنى وأجدر باقبال الحظ عليه » .. أو كما قال : « اذا هبت أمرا فقع فيه ، فان شدة توقيه أعظم مما تخاف منه » أو كما قال : « لا يقيم أمر الله سبحانه الا من لا يصانع ولا يضارع ولا يتبع المطامع » (١) .

ولا يتم القول فى ثقافة الامام على رضى الله عنه ، ما لم تتسمه بالقول فى نصيبه من الثقافة العسكرية أو فن الحرب ، الذى هو مضماره الأول ومناط شهرته التى تبرز فيها صفة الشجاعة قبل كل صفة ، وكفاءة المناضل قبل كل كفاءة ..

فجملة ما يقال فى هذا الصدد ، أن فن الامام العسكرى هو فن البطل المغوار الذى يناضل الأفراد وينفع الجيش الذى هو فيه بقدوة الشجاعة واذكاء الحساسة وتعزيز الثقة بين صفوفه ، وأنه يعرف كيف يكون الهجوم حيث يجب الهجوم ، وكيف يحتال على عدوه بما يخلع قلبه ويفت فى عصده ..

(١) المرجع السابق . ص ٨١٢

وكانت له وصاياه المخفوفة في تسيير الجيوش وتأديب الجند ومعاملتهم لسكان البلاد ، ومنها قوله : « اذا نزلتم بعدو أو نزل بكم ، فليكن معسكركم من قبل الاشراف وسفاح الجبال ، أو أثناء الأنهار ، كيما يكون لكم رداء ودونكم ردا ، ولتكن مقاتلتكم في وجه واحد أو اثنين ، واجعلوا لكم رقباء في صياصي الجبال ومناكب الرضاب ، لئلا يأتيكم العدو من مكان مخافة أو أمن ، واعلموا أن مقدمة القوم عيونهم ، وعيون المقدمة طلائعهم . واياكم والتفرق ، فاذا نزلتم فانزلوا جميعا واذا ارتحلتم فارتحلوا جميعا ، واذا غشيتكم الليل فاجعلوا الرماح كفة - أى محيطة بكم - ولا تذوقوا النوم الا غارارا أو مضمضة » .

ومنها قوله : « ولا تسر أول الليل ، فإن الله جعله سكنا وقدره مقاما ولا ظفعا » . ومنها قوله للولاة : « انى سيرت جنودا هي مارة بكم ان شاء الله ، وقد أوصيتهم بما يجب الله عليهم من كف الأذى وصرف الشذى ، وأنا أبرأ اليكم والى ذمتكم من مغرة الجيش الا من جوعة المضطر لا يجد عنها مذهبا الى شعبه ، فنكلوا من تناول منهم شيئا ظلما عن ظلمهم ، وكفوا أيدي سفهائكم عن مضارتهم والتعرض لهم .. » (١) .

وخلاصة ذلك كله ، أن ثقافة الامام هي ثقافة العلم المفرد والقمة العالية بين الجباهير في كل مقام . وأنها هي ثقافة الفارس المجاهد في سبيل الله ، يداول بين السيف والقلم ، ويتشابه في الجهاد بأسه وتقواه .. لأنه بالبأس زاهد في الدنيا مقبل على الله ، وبالتقوى زاهد في الدنيا مقبل على الله .. فهو فارس يتلاقى في الشجاعة دينه ودينه ، وهو عالم يتلاقى في الدين والدنيا بحته ونجواه ..

## ● حكومته :

كانت الدولة الاسلامية الناشئة على شفا الخطر فى ابان الفتنة الداخلية بين على ومعاوية .. ولكنها وقيت منه لأن عوامل الأمان الذى يحيط بها كانت أقوى من عوامل الخطر الذى يهددها .. وتتلخص عوامل الأمان فى وقائين اثنين :

أحدهما ، أن الاسلام كان دعوة طبيعية تلقاها العالم وهو مستعد لها مستريح اليها ، فرسخت دعائمه وامتنعت حدوده بعد أعوام قليلة من ظهوره ، وسكن اليه الناس مؤمنين بدوام ظله وشمول عدله ، سواء منهم من دخل فيه ومن أوى الى حكمه وهو باق على اعتقاده ..

وثانيهما ، أن أعداء الاسلام كانوا فى شاغل عنه بما أصابهم من الوهن وأحذق بهم من المخاوف ، وربما صح فى الفتنة الاسلامية يومئذ أنها أغرت أعداء الاسلام بالانتظار ، وأوقعت فى روعهم أنهم غيئون عن التحفز والوثوب الذى يشق عليهم جهده ، وهم فى تلك الحالة من الاعياء والجهد ..

وعلى هذا انقضت أيام على وليس للحكومة الاسلامية سياسة خارجية تحسب من سياسة الفتوح ، أو سياسة المفاوضة والاستطلاع .. وكل ما يدور الكلام عليه عن الحكومة فى عهده ، هو من قبيل سياسة الحكم بينه وبين رعاياه ، أو هو السياسة الداخلية كما نسميها فى العصر الحديث ..

ومن اليسير أن نعرف سياسة الامام بينه وبين رعاياه ، بغير حاجة الى الاطالة وسرد الأمثال .. لأنها سياسة الرجل الذى شاء القدر أن يجعله فدية للخلافة الدينية فى نضالها الأخير مع الدولة الدنيوية .. فنحن نتخذ ما شئنا من طريقين متقابلين ، فاذا طريق على

هى طريق الخلافة المنزهة ، حين تقابل الدولة الدنيوية مقابلة الخصم للخصم أو النقيض للنقيض . أو هى أقرب الطريقين الى المساواة وأدناهما الى رعاية الضعفاء .

فالناس فى الحقوق سواء .. لا محابة لقوى ولا اجحاف بضعيف ، وقد عمد الى القطائع التى وزعت قبله على المقربين والرؤساء ، فانتزعها من القابضين عليها وردها الى مال المسلمين لتوزيعها بين من يستحقونها على سنة المساواة ، وقال : « والله لو وجدته قد تزوج به النساء وملك به الاماء لرددته ، فان فى العدل سعة .. ومن ضاق عليه العدل فالجور عليه أضيق » (١) .

وفرض الرفق بالرعية على كل وال ، فلا ارهاق ولا استغلال ولو كانت الحكمة هى صاحبة الحق فى المال . وكان دستورته فى تحصيل الضرائب المفروضة على الناس ، أن النظر فى عمارة الأرض أبلغ من النظر فى استجلاب الضريبة .

أما دستورته فى الولاة والعمال ، فخلاصته ما كتب به الى الأشتر النخعى : « انظر فى أمور عمالك ، فاستعملهم اختبارا ولا تولهم محابة وأثرة .. فانهم جماع من شعب الجور والخيانة ، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة والقدم فى الاسلام ، فانهم أكثر أخلاقا وأصح اعراضا وأقل فى المطامع اسرافا ، وأبلغ فى عواقب الأمور نظرا .. ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك ، ثم تفقد أعمالهم وابعث الغيون من أهل الصدق .. فان تعاهدك فى السر لأموالهم حدة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية » (٢) .

(١) المرجع السابق . ص ٧٨٥

(٢) عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . ص ٧٨٦ - ٧٨٧

ولكن الذى لا ينسى فى سياق الكلام عن الامامة والدعوة العالمية ، انه رضى الله عنه كان أول من خرج بالعاصمة من المدينة الى أرض غير أرض الحجاز ، وهو الحجازى سليل الحجازيين ..

وقد اختار الكوفة ، فكانت أوفق عاصمة للامام العالمية فى تلك المرحلة من مراحل الدولة الاسلامية .. لأنها كانت ملتقى الشعوب من جميع الأجناس ، وكانت مثابة التجارة بين الهند وفارس واليمن والعراق والشام ، وكانت العاصمة الثقافية التى ترعرعت فيها مدارس الكتابة واللغة والقراءات والأفانين الشعرية والروايات .. فهى ألقى الفواصم فى ذلك الوقت بحكومة امام ، وما زالت الامامة لاحقة على ومحيطه به حيث تحول وحيث أقام ..

### ● الراحل والمقيم (١) :

ضاعت الفرص من نفسها ، وما ضاعت من على ..  
ضاعت من الدولة المسلمة الراشدة التى كان الامام يريد أن يعيدها الى جادتها ، ويمضى بها على صراطها الأول القويم .  
ضاعت من مقادير الاسلام التى كانت تصبح على موعد مع خليفة آخر من طراز « عمر » فى صرامته ، وعدله .. فى استقامته وورعه .. فى ترفعه ، وتواضعه ، وزهده ..  
والخليفة المتكشف الذى تجبى اليه الأموال حلالا من أقطار الأرض ، ثم هو يلبس قميصا بثلاثة دراهم !!  
الخطيب الذى تهتز الدنيا لكلماته ، وهى تخرج من وراء شفثيه ناضرة قاهرة !!

الفقيه العالم الذى تنفجر الحكمة من نفسه ، وعقله . ويجرى الحق على لسانه وقلبه !!

---

(١) خالد محمد خالد : فى رحاب على . ص ١٧٥ - ١٨٧

العابد ، الورع ، التقى ، الذى تفوق على اغراء الدنيا ، وأطماع  
البشر !!

تلميذ « الرسول » الأول ، والأمثل .. ربيب الوحي ، وسابق  
المسلمين !!

كل هذا فى طريقه الآن الى الرحيل .. ليحتل مكانه ملك عضوض  
يقوم ايوانه وعرشه فى الشام ، حيث ترتفع رايات الزهو والأفانية ،  
وحيث تدق طبول الطسوح والمجد الفارغ !! ..

الآن تقترب الأمور من نهاياتها .. ويقف « البطل » بين فتنين  
عارمتين ..

أولاهما : فى الشام تصيح ( يا لثارات عثمان ) !!

وثانيتها : فى العراق تصيح : ( لا حكم الا الله ) !!

ولئن كانت الأولى أعنى وأوسع ، فإن الثانية أمض وأوجع . ذلك  
أن ذويها ومشعلها الذين كانوا بالأمس لا غير ، أتباعه وجنده هم الذين  
أصر أكثرهم على قبول التحكيم حين كان يحذرهم منه ويدعوهم الى  
رفضه .

ولقد فقد الامام كل أمل فى هدايتهم حين بلغه نبأ مقتل  
عبد الله بن خباب وزوجه ، والطريقة التى قتلوهما بها ..

لم يكدمقتل « عبد الله بن خباب » يبلغ مسامع الامام حتى تراءى  
أمامه مصير الأبرياء لو ترك هؤلاء الهائسون المتوحشون يعيشون فى  
أرض الناس فسادا . فلوى زمام جيشه عن الشام الى النهر وان ،  
حيث لقى الخوارج فى معركة فاصلة أباد فيها جمعهم ، وشنت شملهم ،  
ويوح رؤوس قاداتهم وزعمائهم .

أفما أن له أن يستريح ؟ ..

انه ليحس أن قد آن أوانه ..

فان أهل الكوفة الذين دعاهم الى السير معه صوب الشام للقاء معاوية ، قد تقاعسوا وراحوا يتسللون الواحد بعد الآخر من معسكرهم بالنخيلة .. حتى تلفت الامام ذات صباح فلم يجد حوله سوى ألف لا يزيدون !! .. انتهى دوره اذن .. فقيم البقاء ؟

لقد كانت حياته في دورها الأخير هذا وقفا على قضية كبرى .. أن يعيد للإسلام حقيقته ، وللمسلمين وحدتهم ، وللدولة الإسلامية تماسكها ، وشرعتها ، واستقامتها ..

ولقد كانت قضيته واضحة المحيا ، مشرقة الجبين ، ناصعة الحجة ، طاهرة الضمير . وان عظمتها لتتجلى عندما جاء ذلك اليوم الذي وقف فيه « معاوية » يأخذ البيعة السيف لابنه « يزيد » !

انه لو كان يأخذها لواحد من صلحاء بنى أمية وفضلائهم ، ما جاز له حمل المسلمين عليها بالرهبة والقوة . فكيف وهي

« يزيد » ؟!

لقد كشف هذا العمل من معاوية عن أحد وجوه القضية الجبلية التي كان الامام يقاتل دونها .

أجل .. يومئذ تكشف هذا الوجه من القضية الكبرى التي نذر البطل لها حياته ، فألقى ضوءه على وجوه القضية كلها ..

وأحس المسلمون في كل مكان ، وفي العراق خاصة ، أنهم صائمون في الاثم ، شركاء في الوزر ، يوم تغلوا عن « البطل » وتركوه وحده في الفضاء الموحش بين الوحوش والذئاب !

وراحوا ييكون ، ويولولون .. لقد أحسوا فجأة بالفراغ القاتل الذي خلفه لهم غياب أبيهم الحنون ، الطيب ، العادل ، الرحيم . وراحوا يترحمون عليه من كل أفئدتهم الصاعدة الضارعة ..

فلقد مات .. قتل غيلة .. استشهد البطل والخليفة والامام ..  
وهو يقترب من باب مسجد الكوفة ، وهو يتهاى لصلاة الفجر ، ويوقظ  
أهل الكوفة للصلاة ..

اقرب منه فى لجة الظلام واحد من الخوارج اسمه « عبد الرحمن  
ابن ملجم » ، كان قد ائتمر مع اثنين آخرين ليتخلصوا من الامام  
بالعراق ، ومن « معاوية » بالشام ، ومن « عمرو بن العاص » بمصر .  
كان « الامام » بلا حرس .. فكان اغتياله سهلا ومن أيسر الأعمال .

لم تكن الجريمة تتطلب أى جلد ، أو قوة ، أو بطولة .. كانت  
تتطلب - لا غير - ضميرا ميتا ، وتفكيراً ضالاً ، وقلبا أعى ، واردة  
مسوخة !! ..

فلما وجدت هذه جميعا ، فى صورة آدمى ، وسلحت بسيف  
مسموم .. تم كل شئ فى لحظات !!  
وحققت الأقدار للبطل أمنيته الأخيرة ..  
فقبل استشهاده بأيام ، نادى أهل الكوفة من كتاب كتبه ، ووقف  
أحد أصحابه يتأود عليهم بعد صلاة الجمعة :  
« .. أما والله لوددت أن الله أخرجنى من بين أظهركم ، وقبضنى  
الى رحمته من بينكم ..

« ولوددت أنى لم أركم ولم أعرفكم ..  
فقد والله ملأتم صدرى غيظا ،  
وجزعتمونى الأمرين أنفاسا ،  
وأفسدتم على رأيى بالعتيان والغذلان ..  
حتى قالت قريش : ان أبى طالب رجل شجاع ،  
ولكن لا علم له بالحرب .. لله أبوهم !!  
هل كان فيهم رجل أشد لها مراسا ، وأطول مقاساة منى ؟  
« لقد نهضت فيها وما بلغت العشرين .



«وها أنذا اليوم قد عدوت الستين ..  
«ولكن ، لا رأى لمن لا يطاع» !! ..  
أجل : يا أمير المؤمنين ، لا رأى لمن لا يطاع ..

ولقد سارع القدر الى رجائك ، فأخرجك الله من بين أظهرهم ،  
وقبضك الى رحمته تقياً ، تقياً ، باراً .

لقى الامام ربه - أخيراً - مصاباً بضربة سيف مسموم .. كما  
لقيه من قبل عمر الفاروق ، مصاباً بضربة خنجر مسموم !!

وتأبى عظمة البطل الا أن يكون آخر مشهد من حياته جديراً بها  
أكثر ما تكون الجدارة ، ودالاً على حقيقته أصدق ما تكون الدلالة ..  
فانه لم يكذب يتلقى ضربة القدر حتى حمل الى داره ..  
واذ هو فى لحظات الكارثة هذه ، يأمر حامليه والحافين حوله  
أن يذهبوا الى المسجد ليدركوا صلاة الفجر ..

وفى لحظات نهايته ، زاره وفد من أصحابه ، وسألوه أن يستخلف  
عليهم ابنه «الحسن» من بعده ، فأبى وقال :

« لا آمركم ، ولا أنهاركم .. أتم بأمركم أبصر » ..

وأرادوا أن يحلوه على ما يريدون ، فوضعوا أناملهم على الوتر  
الذى يعرفون أنه يهزه من أعماقه ، وقالوا له : « وماذا تقول لربك ، ان  
لقيته دون أن تستخلف علينا » ؟ ..

فأجابهم :

« أقول له : تركتهم دون أن أستخلف عليهم . كما ترك رسولك  
المسلمين دون أن يستخلف عليهم » ثم دعا بنيته ، وعلى رأسهم  
«الحسن» رضى الله عنهم أجمعين . وراح يملأ عليهم وصيته :

« .. أوصيكم بتقوى الله ربكم ، ولا تموتن الا وأنتم مسلمون .

واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا فاني سمعت رسول الله

صلى الله عليه وسلم يقول : ان صلاح ذات البين ، أفضل من الصلاة والصيام .

« الله ، الله فى القرآن ، لا يسبقنكم الى العمل سابق .. »  
« الله ، الله فى الفقراء والمساكين ، أشركوهم فى معاشكم .. »  
« لا تخافن فى الله لومة لائم ، يكفكم من أرادكم وبغى عليكم . »  
« لا تدعوا الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ، وقولوا للناس حسنا كما أمركم الله تعالى . »

« عليكم بالتواصل وإياكم والتدابير ، وتعاونوا على البر والتقوى ، ولا تعاونوا على الإثم والعدوان .. » .

وقع الاعتداء على حياة الامام فجر يوم الجمعة الثامن عشر من رمضان عام أربعين من الهجرة ، وفاقت روحه الطاهرة مع غروب يوم السبت التاسع عشر من رمضان .

وهكذا رحل « ابن أبى طالب » عن الدنيا .. ولكن حياته والأيام التى عاشها على الأرض تحولت الى شمس أخذت مكانها العالى فى حياة البشرية وتاريخها ، وراحت تجذب الى مدارها قيم الحق ، والبطولة ، والإيمان ، والخير ، والشرف .

وهذا الطراز النادر من البشرية ، تمنحه المقادير الخلود ، فلا تسلمه للنسيان ولا للعدم ، لأنه يشكل للإنسانية ضميرها ، ونهاها ..

من كلمات الامام التى لم يقلها أحد غيره ، كلمته فى خطاب الدنيا حيث يقول :

« يا دنيا غرى غرى .. غرى غرى » !

وانها لأكثر من كلمة ، وأكثر من دعاء .. انها لسان قدر ، وعنوان حياة ..

فقد خلق الامام ، وفى كل خليفة من خلأته الكبار اجترأ على الدنيا ، على ضرب من ضروب الاجترأ ..

خلق شجاعا بالغا فى الشجاعة ، وزاهدا عظيم الزهد ، ودارسا  
محبا للحقيقة الدينية يتحراها حيث امتدى اليها ..  
والشجاع جرىء على الدنيا لأنه لا يبالى الحياة ..  
والزاهد جرىء على الدنيا لأنه لا يبالى النعيم ..  
وطالب الحقيقة جرىء على الدنيا لأنها طريق عنده الى غاية من  
ورائها ..

ان صورته الجميلة لا تشق على مصور ولا على متفرس ، لأنها  
صورة المجاهد فى سبيل الله بيده وقلبه وعقله ، أو صورة الشهيد ..

انه خرج الى الدنيا والشهادة مكتوبة على جبينه ، وخرج منها  
والشهادة مكتوبة على ذلك الجبين بضربة حسام ..

لقد ولد - كما علمنا - فى الكعبة المشرفة . وضرب - كما  
علمنا - فى طريقه الى المسجد .. فأية بداية وأية نهاية أشبه بالحياة  
التى بينهما من تلك البداية وتلك النهاية ! ..

\* \* \*

### سادسنا : خامس الخلفاء : عمر بن عبد العزيز

لم ينعم فتى فيما أترف فيه كما تنعم « عمر بن عبد العزيز » ، ولم يستمتع شاب بزينة الحياة وبالطيبات من الرزق كما تستع ، ولم يتحدث أحد بنعمة ربه كما حدث !! ..

كان اذا سار عبق المسك يعلن عن مقدمه ، وانه ليتيه متبخرأ فى مشيته ، حتى ليقلده أهل الغنى من شباب عصره ، وحتى لتقلده الجوارى فى قصره ، فأصبحت المشية العمرية من آيات الأناقة عند الرجال والنساء !! ..

يلبس أفخر الثياب مما تصنعه مصر ، ويغير كل يوم حلتين .. واذا سافر حمل ثلاثون بعيرا متاعه : من الكتب ، ومن أشهى الطعام ، وأطيب الشراب ، وأفخر الثياب ..

فلما آلت اليه الخلافة حاول أن يدفعها عنه ليخلص لحياته المترفة : أميرا جميل الطلعة ، نحىلا ، أبيض البشرة ، حسن الوجه ، مهييا ، محبا للغناء ، مولما بالقراءة ، وبصناعة الألحان ، ورعا عن المحرمات على الرغم من كل المغريات !

ولكن المسؤولية أدركته على غير رغبة منه .. فاذا الأمير المترف المتنعم يتحول فجأة الى راهب مخشوش ، واذا ضحكاته التى جلبت فى أرجاء قصره ، تفيض فى دموع غزيرة من خشية الله ، ومن هول ادراكه لمسئولية الراعى عن الرعية .. واذا هو لا يستمع لصوت يتغنى بعد الا اذا انطلق بترتيل القرآن الكريم ..

واذا هو يأمر بجمع كل ما يملك من ثياب ودواب وعطور وزينة ، فيبيعها جميعا ، ويضع ثمنها فى بيت المال ، ولا يستبقى غير الكتب ..  
حقا .. أصبح الأمير المترف المثقل بالمتاع ، راهبا للحكم ،

يثقله الاحساس بالمسئولية عن اقامة العدل بين الرعية والاحسان للناس ..

واذا هو ينتزع من أهله الأمويين الأمراء كل ما أنرفوا فيه ، ليرده الى أصحابه أو الى بيت المال ؛

وهكذا تحول أهله الى شر عدوه ، فلم يمهلوه .. وما لبثوا أن دسوا له السم ليتخلصوا منه ، وليستردوا ما سلبهم ؛

وهكذا لم يتح له أن يحكم الا ثلاثين شهرا ، ولكنه ملأ الدنيا خلالا عدلا ، بعد أن ملئت ظلما ..

فلما قضى شهيدا للعدل والاحسان ، لم يكن بعد قد بلغ الأربعين ، وقد بدد نور تقواه ظلمات الجور ، وأغنى رعاياه بفضل الله ، فلم يعد الأغنياء يجدون فقيرا واحدا يخرجون له الزكاة !!

### ● نشأته وثقافته وشخصيته :

هو « عمر بن عبد العزيز » بن عبد الملك بن مروان بن الحكم بن أبي العاص بن أمية ابن عبد شمس بن عبد مناف .

كان يقول عن نفسه : « أن لي نفسا تواقة » .. فما كان قبل الخلافة ينال شيئا الا تاق لما هو أفضل ، فينال ، فيتوق الى ما هو أفضل ليناله ، وهكذا ... حتى اذا نال الخلافة وهي شرف الدنيا ، تاق الى شرف الآخرة ، فأحيا السنة وأمات البدعة ، وسلك طريق المتقين أنزاهدين ، ونظر فيمن سبقه من الخلفاء ، فجاوز خلفاء بني أمية الى الخلفاء الراشدين ، وانه ليطالع سيرهم فيقول للناس : « أزهد الناس في الدنيا على بن أبي طالب » .

ولكن عمر بن عبد العزيز يتوق الى أن يسير في الناس سيرة جده « عمر بن الخطاب » !

بحث عمر بن عبد العزيز عن سيرة على وثبته به فى زهده وصدق  
عزمه ، وبحث فى سيرة الفارون عمر ليتشبه به فى عدله وحكمه ،  
وبحث فى سيرة أبى بكر ليتخذ منه الأسوة فى حسن بلائه فى الله ،  
ودرس تاريخ عثمان ليترسم خطاه فى بذله وتقاه .

والأسوة الحسنة لعمر بن عبد العزيز هو الرسول عليه أفضل  
الصلاة والسلام ، فهو امامه والمثل الأعلى ، ثم من بعده الخلفاء الأربعة  
الراشدون ، وهم بالرسول وعلى آثاره مقتدون ..

وما برح عمر بن عبد العزيز يقتدى بالراشدين ، حتى أجمع أئمة  
الاسلام أنه منهم .. قالوا من بعده : « الخلفاء خمسة : أبو بكر  
وعمر وعثمان وعلى ، ثم عمر بن عبد العزيز » (١) .

كان قد شاع فى عهد عمر بن الخطاب خلط اللبن بالماء ، فنهى  
رضى الله عنه الناس عن هذا الغش ، وأندر من يغش اللبن بعقاب  
شديد ..

وخرج ذات ليلة يتفقد أحوال الناس فى المدينة كما تعود ، فاذا  
امرأة تقول لابنتها « ألا تمذقين ( تخلطين ) اللبن بالماء ؟ فقالت  
الفتاة : « كيف أمذق يا أماء وقد نهى أمير المؤمنين عن المذق » ؟  
فقالت الأم : « قد مذق الناس فأمذقى ، فما يدرى أمير المؤمنين ، وهو  
لا يرانا » . قالت الفتاة : « إن كان عمر لا يعلم ولا يرانا فاله عمر  
يعلم وهو يرانا ، ما كنت لأفعله وقد نهى عنه » .

وانصرف عمر معجبا بخلق الفتاة ، فلما أصبح دعا ابنه عاصما  
فروى له ما كان من أمر تلك الفتاة ووصف له مكانها ، وطلب منه أن  
يذهب فيأتيه بخبرها .. فاذا هى من بنى هلال ، فقال عمر لابنه عاصم :  
« اذهب يا بنى فتزوجها ، فما أحرأها أن تأتى بفارس يسود العرب » !

---

(١) عبد الرحمن الشرقاوى : خامس الخلفاء : عمر بن عبد العزيز .  
( القاهرة : مكتبة غريب ) ص ٦ - ٧

فتزوجها عاصم بن عمر بن الخطاب ، فولدت له ليلي المعروفة باسم أم عاصم ، فتزوجها عبد العزيز بن مروان بن الحكم فأنجبت ولدا أسمته باسم جدها عمر .. فكأن « عمر بن عبد العزيز » ..

قال امام مصر الليث بن سعد : « الفراسة فراسة عزيز مصر في يوسف النبي عليه السلام حين قال : ( ائتوني به استخلصه لنفسي فلما كلمه قال انك اليوم لدينا مكين أمين ) .. وفراسة عمر بن الخطاب في الهلالية حين قال لولده : « تزوجها والله ليوشكن أن تأتي بفارس يسود العرب » فأت بعمر بن عبد العزيز ، وفراسة سليمان بن عبد الملك في عمر بن عبد العزيز حيث قال : والله لأعقدن عقدا ليس للشيطان فيه نصيب ، فعقد لعمر بن عبد العزيز ( ولاء الخلافة من بعده ) (١) ١١

ولقد استيقظ عمر بن الخطاب رضى الله عنه ذات صباح ، فمسح النوم عن وجهه وعرك عينيه وهو يقول : « من هذا الذى من ولد عمر يسمى عمر يسير بسيرة عمر » ؟! يرددها مرات .. وقال عبد الله بن عمر عم أم عمر بن عبد العزيز : « ليت شعري من هذا الذى من ولد عمر بن الخطاب في وجهه علامة يملأ الأرض عدلا » ؟! وقال مرة أخرى : « يا عجبا ! يزعم الناس أن الدنيا لا تنقضى حتى يلى رجل من آل عمر يعمل بمثل عمل عمر !

وقال عمر بن الخطاب : « ان من ولدى رجلا بوجهه شح ( بقية جرح ) يلى ( يتولى الخلافة ) فيملأ الأرض عدلا » ..

وتحقق هذا كله ، فولى عمر بن عبد العزيز ، حفيد عاصم بن عمر ابن الخطاب ، فملأ الدنيا عدلا ، كما ملأ الدنيا علما ، حتى لقد قال عنه الامام أحمد بن حنبل : « ما أدرى قول أحد من التابعين حجة الا قول عمر بن عبد العزيز » .

---

(١) المرجع السابق . ص ٩

ولد عمر أثناء ولاية أبيه عبد العزيز بن مروان عليها . وقد أنفق عمر طفولة سعيدة في مصر ، فهو ابن أمير مصر الذي استقل بخراجها ، والذي ملك فيها الضياع الواسعة . وقد ظل عبد العزيز يحكم مصر عشرين عاما . وقد وقع في عهده وباء الطاعون ، فترك العاصمة ، ومضى بأهله الى حلوان وهي حينئذ قرية صغيرة بين النيل والجبل ، فأعجبه جوها ، فأنشأ مدينة جميلة ذات حدائق ، واتخذها عاصمة له . . . وفي هذه المدينة الجميلة قضى عمر طفولته وصباه ، وأحسن أبوه تأديبه ، واختار له مربين من أكبر علماء مصر وفقهائها ، فحفظوه القرآن الكريم قبل أن يبلغ العاشرة ، وعلموه الحديث وعلوم الدين واللغة والخط والحساب ، حتى اذا بلغ الحلم أرسله أبوه الى المدينة المنورة ، ليتلقى على علمائها .

وفي المدينة عرف ما لم يتح له أن يعلمه في مصر قط ، وهو تحت رعاية والده الحازم اليقظ .

عرف أن مروان بن الحكم ، جده لأبيه ، قد غلب أولاد عموته بنى سفيان على الملك ، فأصبح أميرا للمؤمنين وانتزع الخلافة من أيدي بنى أمية .

وبعد حروب وفتن أغرقت فيها دماء المسلمين الأرض الحرام ، ودمرت فيها جيوش عبد الملك بن مروان بقيادة الحجاج بيت الله الحرام ، ظفرت هذه الجيوش بعبد الله بن الزبير ، فقتله الحجاج في الكعبة شر قتلة هدم الكعبة على رؤوس من تعلقوا بأستارها ولاذوا بها ، وأرسل رأس ابن الزبير الى عبد الملك بن مروان (١) . .

هكذا استقر ملك بنى مروان . . وكان مروان قبل أن يسوت قد عمد الى ولديه عبد الملك ثم عبد العزيز .

كان الفتي عمر الذي امتلأ رأسه وقلبه بالقرآن الكريم والحديث الشريف وعلوم الدين وسيرة جده عمر بن الخطاب ، يصغى الى هذا



التاريخ انذى لم يعرفه من قبل قط ، فينتفض سخطا على الحجاج لأنه هدم الكعبة .. ويظل الفتى عمر يبكى أحر بكاء أولئك الصحابة الصرعى وآلاف القتلى الذين استقر على أشلائهم عرش مروان !

وسمع الفتى عمر من أهل المدينة وعلماؤها قصصا مرعبة عما صنعه الحجاج بهم ، حين دخلها غازيا بعد أن ذبح عبد الله بن الزبير ، ومكن لعبد الملك فى الأرض المباركة التى امتزج ترابها الطاهر بالدماء الزكية المهرقة !

وكان الفتى عمر حريصا على أن ينتفع بعلم فقهاء المدينة ، فقعد الى مشايخها ، وتجنب شبابها ، ونهل من العلم حتى أكبره شيوخه .

وسأله أحد شيوخه عن علامة فى وجهه وما سببها .. فلما روى عمر لشيخه قصة هذه العلامة ، وما سمعه من أبيه ، قال الشيخ : « أنت اذن أشج بنى مروان ؟! ستلى الخلافة يوما فتسلا الأرض عدلا ونورا بعد أن ملئت ظلما وظلاما » (١) .

ولم يكن شغل عمر فى المدينة علوم الدين فحسب ، ولكن أشياخه وجهوه الى علوم اللغة ، والى الشعر وهو ديوان العرب ، وعلوه أن علوم الشريعة والدين لن تستقيم لدارس أو عالم حتى يتقن أداة التعبير وهى اللغة ، وحتى يستطيع التعبير الجليل الذى يؤثر بوسيقاه فى القلوب والعقول ، وإن من البيان لسحرا ..

وبعد سنوات عاد الفتى عمر الى مصر ، وقد نضج عقله بسا درسه واستوعبه وحفظه وفقهه من القرآن والحديث وعلوم الدين واللغة وفنون الأدب ..

عاد ليجد عند أبيه مجالس الشعراء والفقهاء والعلماء .. فاختلف

---

(١) المرجع السابق . ص ١٣

بهم ، وتقفته مناظراتهم .. وتوثقت علاقاته ببعض كبار الشعراء الذين كانوا يأتون مصر ليظفروا بالجوائز السخية من أميرها الكريم عبد العزيز ابن مروان .. كانوا يفدون من الحجاز الى مصر فيقيمون فى ضيافة أميرها أياما ، وينشدونه الشعر ، ويحاورونه فى أجود ما تركه الأقدمون من شعر ، ثم يعودون وقد خلع عليهم الحلل ، ومنحهم الأموال والعطايا .

مات عبد العزيز بعد أن حكم مصر عشرين عاما ، فأرسل عبد الملك الى عمر ، فأقام معه فى دمشق ، وخطه بأولاده .

ولاحظ أولاد عبد الملك أن أباهم يقرب عمر بن عبد العزيز حتى ليكاد يفضله عليهم جميعا الا الوليد ، فكلموه فى ذلك ، فقال لهم أبوهم : « ومالى لا أحبه ، وهو أشج بنى مروان وسيلي الخلافة يوما فيرفع ذكر بنى مروان » .

أرسل عبد الملك جيوشه شرقا وغربا ، فحققت الانتصارات وفتحت كثيرا من البلاد ، ونشرت فيها الاسلام .. هذا حق ، ولكن سهيل الخيول الزاحفة بفرسان التنوير ، والأبواق العازفة بالانتصارات العظام ، ودوى الطبول المبشرة بروعة الفتوحات ، كل أولئك ما كان يستطيع أن يغمر صرخات المظلومين ، أو يعلو على الأئنين الخافت الذى يتصاعد من وراء أسوار السجون ، ومن أغوار رطوبة الكهوف المظلمة ، وما كان بقادر على أن يخفى صلصلة الأغلال !!

ظل عمر الفتى المرهف يسمع من خلال رجع البشائر بالانتصارات ، أصداء الشكاوى الفاجعة تتصاعد على الرغم من كل شيء ، من المطحونين والمعذبين ، فتزلزل الضمائر الحية ، وتعصر القلوب الشريفة .

ولكم بث الفتى عمر عمه عبد الملك شكواؤه ، وما كان أحد ليجرؤ على هذا الا عمر ! .. وما كان عبد الملك يضيق به ، ولكنه كان كان يجب حديثه ، ويجب ورعه ، وغضبه لما يعتقد أنه الحق .

غير أن عبد الملك كان يحاول أن يعلم الفتى أن صناعة الملك تفرض أحيانا ما يأباه القلب الرحيم ، فللسياسة ضرورات تبيح كثيرا من المحظورات !!

وما كان عمر ليقنع بهذا ، بل كان يتساءل : من من الخلفاء الراشدين الذين يجب أن يقتدى بهم الخلفاء من بعدهم ، تناقضت سياسته مع العدل والاحسان ؟!

قال الفتى لعنه عبد الملك : « ان الامامة قامت على الشورى والعدل والاحسان والرحمة » ..

والح الفتى فى الشكوى من جرائم بعض الأمراء ، وأبطلتهم حينئذ هو الحجاج أمير العراق .. شكاً بطش الحجاج بكل من يخالف رأيه ، ثم سفيه فى الاغداق من مال المسلمين على كل من يريد أن يصطنعه ويشترى رأيه !! وهذا كله ليس من السياسة الشرعية ، ولا من أصول الامامة ، وليس من الاسلام فى شيء !! وكان أهل كثير من ضحايا الحجاج يلوذون بعمر ويستشفعون له ، منذ عرفوا مكاتته عند عبد الملك .. ولكم من مرة بكى عمر اشفاقا على الناس ، وهو يعرض على عمه الآلام المعذيين !!

وظل عمر يجهر بنقد الحجاج أمام عمه عبد الملك ، ويتمنى عليه أن يعزله ، ولكن عبد الملك كان يرفض ، ويوصى بنيه وعمر بارضاء الحجاج فهو صاحب الفضل عليهم ، ولولاه لما قامت دولتهم ! قال : « أكرموا الحجاج فانه الذى وطأ لكم هذا الأمر ، ودوخ لكم البلاد ، وأذل لكم الأعداء » ..

وذات مساء كان عبد الملك مع سماره وفيهم عمر بن عبد العزيز ، فسألهم عن خير زوج يختاره الأب لابنته ، فقال كل رجل من القوم ما قال ، وسكت عمر ، فقد كان يفكر فى بنت عمه فاطمة بنت عبد الملك ، ولكنه لا يعرف كيف يخطبها .. وانه ليشعر بحرج كبير

فى أن يتقدم لخطبتها ، على الرغم من أنه كان لا يكتفم عمه رأيا .. ولقد  
قندر الشاب أن أباهاعبد الملك ربما كان ادخرها لأحد شباب  
بنى أمية ، من أمراء الأمصار الغنية ..

قال عبد الملك : يعجبني قول الحسن البصرى لما جاءه رجل  
يسأله : « ان لى بنية ، فمن ترى أن أزوجها » ؟ قال الحسن : « زوجها  
من يتقى الله ، فإن أحبها أكرمها ، وإن أبغضها لم يهنها » .

واستحسن الجميع ما سمعوه من عبد الملك .. فالتفت الى عمر  
وقال : « يا ابن أخى ، قد زوجك أمير المؤمنين ابنته فاطمة » .

ولم يصدق عمر نفسه ، واعتقل الفرح لسانه لحظه ، ثم قال :  
« وملك الله يا أمير المؤمنين ، فقد كئيت المسألة ، وأجزلت فى  
العطية » .

وجهزها عبد الملك بأحسن الرياش والثياب ، وبنى لها قصرا كبيرا  
بحديقة غناء بضاحية من ضواحي دمشق اسمها دابق ، وجعل ثوب  
الزفاف من الحرير المنسوج بخيوط الذهب المرصع باللآلىء ، وأهداها  
جواهر نفيسة بمائة ألف دينار ! ..

وفى قصر العروسين بدابق ، قضى العروسان أجمل أيام العمر ، ونعما  
بسعادة لم يعرفاها من قبل ، كانت فاطمة على روعة جمالها ، ذات  
عقل وكمال .

ولم يعد عمر يستطيع أن ينقطع عن مجالس عمه ، فاذا تغيب لبعض  
شأنه استحضره عمه ، ليستأنس برأيه ، ويأتنس بورعه وتقواه وظرفه ..  
وقد شهد عمر فى مجالس عمه محاورات الفقهاء والشعراء ، وكان  
لعبد الملك بصر بالحياة والحكمة والشعر ، وكان يعشق محاورة العلماء  
والشعراء ، ثم يقول رأيه آخر الأمر ، وكأنه فعيل الخطاب .

ومرض عبد الملك ، فجمع أبناءه فأوصاهم ، فكان مما أوصاهم به :

« ... انظروا ابن عمكم عمر بن عبد العزيز ، فأصدروا عن رأيه ، ولا تخلوا عن مشورته ، اتخذوه صاحباً لا تجفوه ، ووزيراً لا تعصوه ، فإنه ما علمتم فضله ودينه وذكاء عقله ، فاستعينوا به على كل مهم ، وشاوروه في كل حادث » .

ودخل عليه عمر بن عبد العزيز ، فهش له وناداه : « أبا حفص ! وهى كنية يكرمه بها الأتبا كنية » عر بن الخطاب » . قال عبد الملك : « يا أبا حفص ، استوص خيراً بأخويك ، الوليد وسليمان ، ان زلا فسلهما ( ارفعهما ) ، وان مالا فاقمهما ، وان غفلا فذكرهما ، وان ناما فأيقظهما ، وقد أوصيتهما بك ، وعهدت اليهما ألا يقطعا شيئاً دونك » .

فقال عمر بن عبد العزيز : « يا أمير المؤمنين أوصهما بكتاب الله فليقيماه فى عباده وبلاده ، وبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فليلزماها ، ويحسلا الناس عليها » . فقال عبد الملك : « قد فعلت . ولينى فيكم الله الذى أنزل الكتاب وهو يتولى الصالحين » .

وسكت عبد الملك هنيهة ثم قال : « وقد علمت يا عمر مكان فاطمة من قلبى ، وأنى آثرتك بها على جميع آل مروان لفضلك وورعك ، فكن عند ظنى بك ، ورجائى فيك ، وقد علمت أنك غير مقصر ، ولا مضيع حقها ، ولكن الله قد قضى أن الذكرى تنفع المؤمنين » .

ثم التفت الى ولى عهده الوليد ، وقال : « أخرج أنت من بعد موتى الى الناس ، ولا تعصر عينيك كما تعصر الأمة الحقاء عينها ، والبس جلد النمر ، واقعد المنبر ، وادع الناس الى بيعتك ، فمن مال بوجهه عنك كذا ، فقل له بالسيف كذا ، واسمع البعيد ، وأوصيك بالحجاج خيراً ، فإنه هو الذى وطأ لكم المناير ، وكفاكم تقحم الجرائم ، وكونوا فى الحرب أحرارا ، وكونوا للمعروف منارا ، فإن المعروف يبقى أجره وذخره وذكره ، وضعوا معروفكم عند ذوى الأحساب ، فانهم أصبون له » (١) .

كان أول ما عمله الوليد بعد أن توفي أبوه ، أن دعا وجوه الدولة الى المسجد الجامع ، ثم صعد المنبر ، فحمد الله وأثنى عليه ، وقال : « انا لله ، وانا اليه راجعون ، والله المستعان على مصيبتنا بسوت أمير المؤمنين ، والحمد لله على ما أنعم علينا من الخلافة !! أيها الناس عليكم بالطاعة ، ولزوم الجماعة ، فان الشيطان مع الفرد ، أيها الناس من أبدى لنا ذات نفسه ( أى مرض نفسه ) ضربنا الذى فيه عيناه ( أى رأسه ) ومن سكت مات بدائه ، قوموا فبايعوا » .

فبايعه كل من فى الجامع .. ثم أمر فهدمت المباني من قصر عبد الملك الى قبره ، لكى تسير الجنازة فى خط مستقيم ، ولكى يكون القبر مواجها للقصر .. ثم أرسل الى كافة أمصار الدولة لأخذ البيعة له .

وجاء من المدينة رسل يشكون ظلم أميرهم واستبداده ، فرأى الوليد أن يولى عليهم عمر بن عبد العزيز ، وقد اشتهر بحبه للعدل والاحسان ، عسى أن يصلح ما أفسده أمير المدينة ..

كان عمر فى نحو الخامسة والعشرين من العمر حين أصبح أميراً للمدينة ومكة والطائف ..

وفرح أهل المدينة بالأمير الشاب الورع ، فقد عرفوه طالبا تقيا يلزم الفقهاء والعلماء من شيوخ المدينة ، ويتخذ الأسوة فى سيرته من كبار الصحابة .

أصبح الحجاز فى عيد ! ..

خفقت فى وجوه مع الأنسام زفرات الخلاص ، بعد أن تنفس أهله الصعداء ، اذ أقدمهم الله من البرحاء !

أما أهل المدينة المنورة عاصمة الحجاز ، فقد أقبل بعضهم على بعض يتعانقون ، ويحمدون الله الذى رفع عنهم اصرهم ، والأغلال التى

فى أعناقهم .. ثم مضوا الى مسجد الرسول الكريم يغسلون عتباته بدموع الفرح والحسد ، ويسجدون لله شكرا أن أتاح للخليفة الجديد انقاذهم من الأمير الطاغية المستبد ، هشام بن اسماعيل ، الجبار الشقى العنيد ، ليولى مكانه الوديع الطيب عمر بن عبد العزيز ، الذى عرفوه منذ سنوات ، طالب علم ، يوقر أشياخهم ، ويعرف فضلهم .

وذهبوا أرتالا يسلمون على عمر ، ويرحبون به ، حتى ضاقت بهم دار جده مروان الفسيحة الضخمة ، التى اتخذها مقرا للامارة ، ومستقرا للحياة ..

وفى الحق أن عمر لم يكن أقل سعادة منهم ، فسا كان يتوق لأكثر من امرة المدينة التى يحبها أكثر من كل المدائن ، والتى طلب فيها العلم يافعا ، والتى يشعر كلما أتاها أن صدى جليلا من عصر النبوة المبارك يهمس فى آفاقها ، فيوظف فى نفسه التواقة ، أشواقا محتدمة الى روعة تلك الأيام الباهرة من الصفاء والورع والحرية . تلك الأيام المضيئة بالجلال ، والعدل ، والاحسان ، المفعمة بالتقوى ، وحب الانسان لأخيه الانسان !

لكم يتنى الأمير الشاب أن يعيد للمدينة بهاء تلك الأيام المشرفة بالصالحات ، والبهجة ، وبآثار النبوة ، ونباله الصحابة ! .. انه ليعلم ما عاناه أهل المدينة منذ انقضى زمن الخلافة الراشدة ، وأتى عصر الملك العضوض ! ..

وانه لياأسى حتى ليكى أسفا ، كلما تذكر أن المدينة المباركة قد أبيحت ذات يوم لجند الشام ، عندما طالبت يزيد بن معاوية بالعدل والاصلاح ، وخلعت بيعته ، فأرسل اليها جيشا كثيفا من جبارين غلاظ ، فلما قهروها ، أباحها لهم ثلاثة أيام ، فجاسوا خلال الديار ، يفسدون فيها ، وينهبون ، ويسفكون الدماء ، حتى قتلوا عشرة آلاف رجل ، منهم ثمانون من صحابة رسول الله ، ولم ينج الا آل البيت ، اذ اعتزلوا القتنة وأغلقوا عليهم دورهم !

انه ليشعر بوطة هذا العار كما يشعر به بنو مروان الآخرون ،  
الذين آثروا أن يغسلوا أيديهم من كل الدماء التي سفكها بنو عمهم  
من آل أبى سفيان .. دماء أهل المدينة ، ودماء أولاد الرسول  
فى كربلاء !

لكم يتسنى الأمير الشاب أن يأسو جراحات مدينة الرسول ،  
وجراحات آل بيته الأبرار ، بعد أن أصتتهم سهام الفجار ! ..

ولم يكد الأمير الشاب يفرغ من المهنيين ، حتى دعا اليه عشرة  
من كبار فقهاء المدينة وعلمائها ، كان قد استخلص من تحرية آراء  
أهلها ، أن هؤلاء العشرة الكرام ينوبون عن المدينة حقاً ، ويمثلون كل  
ما يضطرب فيها من آراء ، وأفكار ، ومذاهب ، واتجاهات ، ومصالح ..

كان الفقهاء العشرة أصحاب علم ، وفقه ، ومعرفة واسعة ، لا أصحاب  
مال أو حسب . وإذا اطمأن الى أنهم مجلس نواب المدينة ، جعلهم  
مجلس شوراه ، وألزم نفسه اتباع الشورى ، فقد تعلم فى المدينة  
منذ نحو عشر سنوات أن الشورى تلزم الحكام والمحكومين على  
السواء ..

واذن فقد مضى الزمن الكئيب الذى كان فيه الناس يتخافتون  
بالشكوى ، حذر بطش الحاكمين ، فها هو ذا أمير ينهى عن ذلك ،  
لأنه تفقه فى الدين وهو طالب بالمدينة ، فعرف ما أوجبه الاسلام على  
الحكام والمحكومين ، وعرف أن صدق المشورة مما يؤجر عليه  
المشيرون .

فلقد التقى عمر بمجلس شوراه من الفقهاء والعلماء ، وأظهر لهم  
ما يمكنه لهم من اكبار وتقدير ، ثم حمد الله وأثنى عليه وقال : « انى  
انما دعوتكم لأمر تؤجرون عليه وتكونون فيه أعوانا لى على الحق .  
انى لا أريد أن أقطع أمرا الا برأيكم أو برأى من حضر منكم . فان



وأيتهم أحدا يتعدى أو بلغكم من عامل لى ظلامه . فأخرج من بلغه هذا  
الا أبلغنى» (١) .

وصدق الأمير الجديد ، فلم يقطع برأى دون هؤلاء العشرة ،  
ولم تبلغه ظلامه الا أزالها ، وعاقب الظالمين من عماله .

ثم أقبل عمر على الإصلاح .. فلقد أحسن الوليد باختيار عمر أميراً  
للحجاز : المدينة ، ومكة ، والطائف ..

ذلك أن أهل المدينة ، وهى عاصمة الحجاز حينئذ ، كانوا قد عانوا  
من المظالم ما أسخطهم على الأمويين جميعاً من بنى أبى سفيان  
وبنى مروان ..

ولأهل المدينة حينئذ مكانة خاصة عند المسلمين جميعاً ، فهم  
يتبعونهم ، حتى لقد أصبحت عادات أهل المدينة وأعمالهم وأعرافهم  
مصدراً من مصادر التشريع عند كثير من الفقهاء فى ذلك الزمان .

من أجل ذلك حرص الوليد - وكان ذكياً صاحب رأى وحصافة  
ونظر فى السياسة - على استرضاء أهل المدينة ، فلتن رضوا عنه ،  
لرضى عنه الناس جميعاً .. فاختار من بين أمراء بنى أمية من له بالمدينة  
وشائج ، وهو « عمر » : فهو حفيد عمر بن الخطاب ، وهو قد تلقى  
العلم فى المدينة ، وله بأشياخها وأهلها مودات ، وهو يحتفظ فى  
أعماقه للمدينة بذلك الحب الذى يخالجه الشعور بالعرفان ، هو من  
بعد ومن قبل ، صاحب ورع وتقوى وأخلاق يحبها أهل المدينة  
الطيبون .

وفى حب عارم للمدينة ولتراثها الجليل العظيم ، ولأهلها الكرام  
البررة الصامدين ، أقبل الأمير الجديد على الإصلاح ..

بدأ الإصلاح باطلاق السجناء من غيابات السجون بالمدينة ومكة والطائف ، ومن خلف أسوارها التى خنقت أنف المظلومين منذ حين .. هؤلاء السجناء جميعا ، من أصحاب الآراء التى تخالف رأى النظام الذى أقام دولته ، بعد مصرع آخر الأربعة الراشدين ، رضى الله عنهم .

انطلق عمر ينشر ضوء الحرية فى الغياهب الموحشة ، على وهج سطع من شعار جده عمر بن الخطاب : « متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا » ١٩٠٠ .

وملأت الفرحة قلوب أهل الحجاز ..

ثم ان الأمير الجديد سعى الى « على زين العابدين » بن الحسين والى « سعيد بن المسيب » . معتذرا اليهما باسم الدولة نفسها ، عما اقترفه ضدهما أحد عمالها ، وهو « هشام » الأمير المزعول ، وما زال بهما يسترضيهما ، حتى أعطياه الرضى ..

عزل عمر قاضيا كان يعمل مع الأمير المزعول هشام بن اسماعيل ، ذلك أنه كان فاسد الذمة ، فكان اذا حكم لا يحكم بين الناس بالعدل ، بل بسا يرضى الأمير !

وعين عمر قاضيا جديدا ورعا من علماء المدينة هو « أبو بكر بن عمرو ابن حزم » ، قائلا : « لا ينبغي للمرء أن يكون قاضيا حتى يكون فيه خمس خصال : أن يكون عالما قبل أن يستعمل ، مستشيرا لأهل العلم ، ملقيا للطمع ، منصفا للخصم ، مقتديا بالأئمة » .. وقد خرج عليه أن يحكم فى حالة الغضب أو القلق أو التعب ، كما أمره ألا يقطع فى أمر حتى يسأل سعيد بن المسيب ليدله على رأى عمر بن الخطاب فيها أو فى أشباهها ، فيعمل بالقياس .. وقال له : « الأمور ثلاثة : أمر استبان رشده فاتبعه ، وأمر استبان ضره فاجتنبه ، وأمر أشكل أمره عليك فرده الى الله » (١) .

---

(١) المرجع السابق . ص ٤٠

وكتب الوليد الى عمر بن عبد العزيز يأمره بتوسيع مسجد رسول الله صلى الله عليه وسلم .. وكان الوليد صاحب بناء . وقد أراد الوليد أن يعمر المدينة وينشئ فيها المباني الجديدة ، ارضاء لأهلها .. فبدأ بالمسجد النبوى ، وشرع فى توسيعه وعمارته . وفى هذا ما يبهج أهل المدينة والمسلمين جميعا ..

ودعا عمر بن عبد العزيز مجلس شورا من العلماء ، ودعا وجوه الناس وأهل المدينة ، وقرأ عليهم كتاب الوليد الذى أمره فيه بأن يدخل فى المسجد حجرات أزواج الرسول عليه الصلاة والسلام ، وأن يشتري ما حول المسجد من المباني ، فيهدمها ويضمها الى مساحة المسجد . وباع أصحاب المباني المجاورة للمسجد مبانيهم وأخذوا أثمانها ، وكانوا يبكون كلما رأوا الهدم .

وكتب عمر الى عماله على بلدان الحجاز ، ليعبدوا الطرقات من بلادهم الى المدينة ، لتيسير الطريق على زوار المسجد النبوى الشريف ، وأمرهم أن يحفروا الآبار فى بلادهم ، كما أمر بحفر آبار جديدة بالمدينة .

وخلال العمل فى عمارة المسجد ، اعتاد عمر أن يتفقد العمل . وكان أحيانا حين يفرغ من تفقد العمل ، يجلس فى الروضة الشريفة يرتل القرآن ترتيلا .. وكان حسن الصوت ..

وعينه الوليد أميرا على الحج ، فلما وقف على عرفات شرع يدعو والناس تردد دعاءه : « اللهم انك دعوت الى حج بيتك ، ووعدت به منفعة على شهود مناسكك ، وقد جئتك . اللهم اجعل منفعة ما تنفعنى به أن تؤتينى فى الدنيا حسنة وفى الآخرة حسنة ، وأن تقينى عذاب النار »

وفى الحق أن اللهو كان قد شاع فى الحجاز .. وفى هذا

الجو المضطرب بأهل الفقه وزحام المترفين والزهاد ، والجاد والتوايين ،  
عاش الأمير عمر بن عبد العزيز ، يحاول أن يسير في المدينة ، سيرة جده  
عمر بن الخطاب ..

ودرس الأمير الشاب ما كان يصنعه جده مع أصحاب البيلاء  
الحسن ، قبل أن يشيع اللهو والمجون ، في عصر كان رؤساء  
الرعية فيه من أعلام الصحابة ، والاسلام بعد جديد ، وهو في حاجة  
الى أن يفرض تعاليمه وهيبته على تقاليد البلاد المفتوحة من امبراطورية  
الفرس و امبراطورية الروم ..

لقد تعلم عمر بن عبد العزيز فيما تعلم من عم أمه عبد الله بن عمر ،  
أن عمر الفاروق كان يطالب المسلمين ألا يكونوا عوناً للشيطان على  
مسلم أخطأ ، فلا يسقطوه ، بل عليهم أن ينصحوه ويرشدوه . فلقد  
تعلم عمر فيما تعلمه عن عمر بن الخطاب ، أنه كان على الرغم من ورعه  
وحزمه وشدة في الحق ، أحرص على ارشاد المخطيء ، منه الى  
عقابه .

ولقد تعود عمر بن عبد العزيز أمير المدينة ، أن يتفقد أحوال  
الرعية تحت جناح الظلام ، كما كان يصنع جده عمر بن الخطاب . ومن  
خلال هذا التجول الليلي تعرف على كثير من أسرار المدينة ..

وعرف من خلال جولاته ، ليلالى أنس خلف الأبواب المغلقة داخل  
البيوت ، فلم يعرض لأصحابها ، وقال لمن حوله من شرطته : « ما ضمت  
عليه البيوت فلا شأن لكم به » .! وخرج عليهم أن ينتهكوا حرمة  
بيت أو يفضحوا أهله ..

ولكنه وجد بعض الملاحى التى فتحت أبوابها للرواد ، حيث  
يجهر أهل المجون داخلها بالشراب والاسراف فى اللهو . ورأى أن يظهر  
المدينة من الملاحى ، وأمر عمر بن عبد العزيز أن تكف الملاحى عن تقديم  
الرقص والخمر ، ولا بأس بالغناء وحده .

أقبل عمر بن عبد العزيز على مجالس العلم والفقه ، وكان لا يكتفى بمجالسة فقهاء المدينة ، بل دعا إليه فقهاء مكة ، وظل يدارسهم ويتلقى عنهم ، حتى فاقهم !

ولقد أحسن توزيع وقته بين مجالس العلم ، والنظر فيما تتطلبه مصلحة الرعية من أعمال ، وتفقد أحوالها والالتقاء بوجوه الناس وعامتهم ، ثم العبادة والقراءة .. وكان يؤم الناس في الصلاة ، فكان يقتدى بصلاة الرسول صلى الله عليه وسلم .

وفى الحق أنه تعلم الكثير من صحبة الفقهاء ، وبصفة خاصة الفقهاء من آل البيت . وكان أهل العلم والفقه قد أجمعوا على أن أوثق الأحاديث هي ما يروونها عميد آل البيت : على ( زين العابدين ) عن أبيه الحسين عن جده الإمام على عن الرسول صلى الله عليه وسلم ، فجهد عمر في أن يحفظ هذه الأحاديث . وكما تلقى عن زين العابدين الأحاديث تلقى عنه كثيرا من ضروب الحكمة .. ولكم تمنى عمر أن يجمع أحاديث الرسول ، ويدونها ، كيلا تضيع ، ويمحصها فينفى عنها الموضوع !! وكهم من أحاديث وضعت على عهد أسلافه ، عندما احتدم الصراع بين بنى هاشم وبنى أمية !!

وكان الحجاج دائم الوقعة بين عمر والوليد حتى أوغر صدر الخليفة عليه . فعزل الوليد ابن عمه عمر .. وحين علم عمر بأمر عزله ، فاضت أحزانه من أغوار نفسه ، من حيث يختلط الندم الجليل بالأسى النبيل !! وقال وهو يغادر المدينة من خلال دموعه : « أخاف أن أكون ممن نقتله المدينة » !! فقد درس فيما درس من الأحاديث النبوية الشريفة ، أن الرسول صلى الله عليه وسلم أطلق على مدينته لقب « الطيبة » التي تنفى خبيثها !

ولم يكد عمر يبلغ دمشق ، حتى مضى الى القصر الذي بناه عبد الملك لابنته فاطمة ، وزفت فيه الى ابن عمها عمر ، وأنفق فيه

العروسان أجمل أيام حياتهما : بلا هموم ، ولا دسائس ، بعيدا عن  
كيد الحساد ، وكيد الحجاج .. ولم تكد فاطمة تستريح ، حتى قامت  
فتوضأت وصلت ، ودعت الله أن ينتقم من الحجاج . ولم تجد في  
نفسها رغبة في أن تزور أخاها الوليد ، فقد كانت غاضبة منه لما صنع  
بزوجها !

وزارت فاطمة زوجة عمر أخاها الوليد ، وظلت هي وزوجته أخت  
عمر تسفهان له الحجاج ، وتقبحان كيده .. ولم يتركا الوليد حتى  
رضى عن عمر ، فأرسل اليه يذكره بمكانه من عبد الملك ، ويطلب منه  
أن يبقى معه في دمشق ، وزيرا له ..

حاول عمر بن عبد العزيز أن ينهض بعمله وزيرا للوليد ، ولكن  
الوليد لم يمكنه من ذلك ، فلا هو شاوره في الأمر ، أو في أى أمر ،  
ولا هو سمح له بأن يشير عليه !!

وأدرك عمر أن الوليد ، انما عزله واستدعاه الى دمشق ليبقيه  
تحت رقابته ، فقد بث حوله العيون والرقباء ، وما كان يدعوهم الى  
مجلس الملك الا ليفرض عليه الصمت !

ولكن عمر كان ينفق أيامه ولياليه في القراءة والتأمل والتدبر  
والتفكير ، ويكاد لا يجلس الى أحد غير امرأته فاطمة وأولاده ، ولا يكاد  
يشغل الا بالعلم وتعليم ولده عبد الملك . ولقد يتاح له في بعض الأحيان  
أن يقيم مجلس علم في قصره ممن نجا من القتل والسجن : البقية الباقية  
القليلة من العلماء والفقهاء الصالحين ، الذين كانوا جاءوا من بلادهم  
ليلقوا عمر في قصره ..

وكان اذا خلا الى نفسه بعد الصلاة ، أو اذا اطمأن الى من حوله ،  
قال متمللا دافع العين : « ملئت الأرض جورا !! الوليد في الشام ،  
والحجاج في العراق ، وخالد القسرى في مكة ، وعثمان بن حيان في

المدينة ، وقرّة بن شريك بمصر . . اللهم قد امتلأت الأرض ظلما وجورا ،  
فأرح الناس » (١) !

وذاث يوم جاء البريد من مصر على الوليد نبأ وفاة قرّة بن شريك ،  
فحزن الوليد حزنا شديداً عليه ، ولم يلبث حتى جاء بريد العراق  
بموت الحجاج ، فكاد يغشى عليه من هول ما سمع . .

ودعا الناس الى المسجد بدمشق ، فتنى قرّة والحجاج . . واذ  
سمّع عمر بن عبد العزيز النبا سجد لله شكرا وصلى ركعتين . .  
لكم فرح الناس بالخلاص من الحجاج ، بقدر ما حزن الوليد عليه ،  
حتى لقد مرض مرض الموت ! . .

فقد كان الوليد يعتمد على الحجاج في كل شيء . . وعندما أراد  
أن يخلع أخاه سليمان عن ولاية العهد ويجعل مكانه ابنه عبد العزيز ،  
كان الحجاج أول من أطاع ، فخلع بيعة سليمان ، وبايع لعبد العزيز  
ابن الوليد . . ولكن الحجاج قد مات ! . . وأبى سليمان أن يخلع  
نفسه ويتنازل عن ولاية العهد ، وأبى أن يذهب الى دمشق ليلقي  
أخاه !

كان سليمان يومذاك يقود أحد جيوش الفتح في بلاد الروم . .  
وتجهز الوليد بحملة ليسير الى سليمان فيخلعه قهرا . . ولكن الوليد  
هلك قبل أن يبرح دمشق ، وصلى عليه عمر بن عبد العزيز . .  
فترجع على العرش سليمان بن عبد الملك ، وكان بينه وبين عمر مودة  
وثقة . .

عزم عمر أن يقنعه بعزل الطغاة من عمال الوليد ، وإطلاق سراح  
السجناء ، وبإعادة توزيع الثروة على الناس ، لكيلا يتختم أحد ، والآخر  
يهلك من الجوع ، وعزم أن يأخذ بيده في طريق أصلح من طريق  
الوليد . .

(١) المرجع السابق ص ٧٨

أشار عمر بعزل من بقى من عمال الوليد الذين عرفوا بالعسف ،  
ف عزلهم سليمان جميعا ، وولى مكانهم حكاما صالحين ، اختارهم له عمر ،  
وفصح باطلاق السجناء ، فأطلق من فى السجون وعفا عنهم جميعا ..

وكان سليمان قد جاوز الأربعين بعامين ، طويل القامة ، جميل  
الوجه ، فصيح اللسان ، معجبا بنفسه ، لا يحب سفك الدماء . وكان  
الناس يقولون : سليمان مفتاح الخير .. فقد أطلق الأسارى ، وأخلى  
السجون ، وأعتق فى يوم واحد سبعين ألف مملوك ومملوكة وكساهم  
كسوة حسنة .

وقف عمر لكل خطأ بالمرصاد ، وشمر أن واجبه يقتضيه أن يحمل  
سليمان على الأخذ بالمشورة ..

ومرض سليمان من كثرة الطعام .. أصابته تخمة شديدة ، فقد  
ظل يأكل حتى سقط متخما .. فلما شعر بدنو أجله دعا اليه رجاء  
ابن حيوة ، فاستشاره فيمن يعهد اليه بولاية العهد ، فلم يجبه رجاء  
فى بادىء الأمر ، ولكن المرض اشتد على سليمان .. فلما أعاد سؤال  
رجاء قال له رجاء : « انه مما يحفظ به الخليفة فى قبره أن يستخلف  
الرجل الصالح » . ولم يشر عليه رجاء بأحد !

وفى اليوم التالى قال سليمان لرجاء : « أعرض على ولدى فى  
ملابس الملك » . وكان عمر حاضرا ! فجمعهم رجاء ، وكانوا كلهم صغارا  
فى أسنان متقاربة ، وكانوا أربعة عشر ولدا من نساء مختلفات ،  
فلما ألبسوهم الأردية والطيلسانات أقفلهم ذلك ، فتعشروا ، ووقع  
منهم من وقع باكيا !!

فنظر اليهم سليمان وهمهم : ان بنى صبية صغار ، أفلح من كان له  
كبار ..

فقال عمر : « يا أمير المؤمنين ، يقول الله تبارك وتعالى :  
﴿ قد أفلح من تزكى وذكر اسم ربه فصلى ﴾ .



فحدث سليمان نفسه أنه لا سبيل الا أن يعهد لعمر بن عبد العزيز ، فقال : « يا رجاء ، لأعقدن عقدا لا يكون للشيطان فيه نصيب » !

فلما كان الغد أشتد الوجع على سليمان ، فدخل عليه بعض أهل بيته وفيهم عمر يعودونه ، وعنده رجاء ، فرأوا به الموت ، فخرجوا وتركوا عنده رجاء . وتخلف عمر ، وأشار الى رجاء بعينه أن يلحق به ، فقال له : « يا رجاء ، انى أرى أمير المؤمنين فى الموت ، ولا أحسبه الا سيعهد ، وأنا أناشدك الله ان ذكرنى بشئ من ذلك الا صدته عنى ، وان لم يذكرنى ألا تذكرنى له فى شئ من ذلك » .

فقال رجاء مموها : « لقد ذهب ظنك مذهبا ما كنت أحسبك تذهبه .. أظن بنى عبد الملك يدخلونك فى شئ من أمورهم » !؟

وعاد رجاء الى سليمان ، فأمر بأدوات الكتابة ، وجلس فى فراشه ورجاء يسنده ، حتى كتب بيده : « من عبد الله سليمان أمير المؤمنين لعمر بن عبد العزيز ، انى وليته الخلافة من بعدى ومن بعده يزيد بن عبد الملك ، فاسمعوا له وأطيعوا واتقوا الله ولا تختلفوا فيكم » .

وختم سليمان الكتاب ، وأرسل الى صاحب الشرطة أن يأمر أهل بيته جميعا فليجتمعوا . وقال لرجاء : « اذهب بكتابى هذا اليهم فى اجتماعهم ، فأخبرهم أنه كتابى ، ومرهم أن يبايعوا من وليت » قالوا : « سمعنا وأطعنا » . ثم قالوا : « ندخل فنسلم على أمير المؤمنين » . فدخلوا ، فقال لهم سليمان : « هذا الكتاب هو عهدى فاسمعوا وأطيعوا ، وبايعوا لمن سميت فى هذا الكتاب » . قال رجاء : « فبايعوا رجلا رجلا . فلما تفرقوا جاءنى عمر بن عبد العزيز فقال : « ان سليمان كانت لى به حرمة ومودة ، وكان بى برا لطيفا ، فأنا أخشى أن يكون قد أسند لى من هذا الأمر شيئا ، فأناشدك الله وحرمتى ومودتى الا أعلمتنى ان كان ذلك حتى أستغفيه الآن ، قبل أن يأتى حال لا أقدر فيها على ما أقدر الساعة » (١) .

قال رجاء فأبيت ، وقلت : « لا والله لا أخبرك حرفا واحدا مما أسر الى أمير المؤمنين » .

ودخل رجاء على سليمان فوجده يحتضر ، فأغمض عينيه وغطاه ثم أغلق الباب ، ومضى .

قال رجاء : « وأجلست على الباب من أثق به ، وأوصيته أن لا يريم حتى آتية ، ولا يدخل على الخليفة أحدا . ثم خرجت وأرسلت الى صاحب الشرطة ، فجمع أهل بيت أمير المؤمنين ، فاجتمعوا في المسجد ، فقلت : بايعوا على ما أمر به ومن سمي في هذا الكتاب المختوم . فبايعوا رجلا بعد الآخر .

قال رجاء : فلما بايعوا بعد موت سليمان رأيت أني قد أحكمت الأمر ، قلت : قوموا الى صاحبكم فقد مات . قالوا : انا لله وانا اليه راجعون . وقرأت عليهم الكتاب ، فلما انتهيت الى ذكر عمر ، حبا هشام بن عبد الملك على ركبتيه وقال : هاه !.. فسل رجل من أهل الشام سيفه وقال : تقول لأمر قضاء أمير المؤمنين هاه !؟ فننادى هشام : لا نبايعه أبدا ! قلت : أضرب والله عنقك . فلما قرأت : ثم يزيد بن عبد الملك من بعد عمر بن عبد العزيز ، قال هشام : سمعنا وأطعنا ، وقام يجر رجله فبايع ، وقال الناس : سمعنا وأطعنا ، وقاموا فبايعوا عمر بن عبد العزيز .

قال رجاء : فأخذت عمر وأجلسته على المنبر وهو يقول : « انا لله وانا اليه راجعون » ، وهشام يسترجع لما أخطأه . فلما انتهى هشام الى عمر قال « انا لله وانا اليه راجعون حين صار هذا الأمر اليك دون ولد عبد الملك !

ونزل عمر من على المنبر وهو يقول : « انا لله وانا اليه راجعون » ، فقال له الناس : « السلام عليك يا أمير المؤمنين » !! وهزه النداء الى

أعماقه ، فتزايل الى أغوار نفسه من استشهاده هول المسؤولية ، ولم يستطع أن يظل واقفا ، فجلس على أرض المسجد ، وأدخل رأسه بين ركبتيه ، وبكى أحر بكاء !! فقال بعض بنى عبد الملك : « يبكى فرحا بالخلافة » .. ثم رفع رأسه ومسح عينيه ، وقال : « اللهم ارزقنى عقلا ينفعنى ، واجعل ما أصبر عليه أهم مما يزول عني » .

ثم أرسل كتابا الى الحسن البصرى يسأله النصيحة والموعظة ، وصلى عمر على سليمان ، وشيعه الناس من قصره الى قبره ..

فلما فرغ عمر من جنازة سليمان ، دعا من مكانه بدواة وقرطاس .. فأصدر ثلاثة أوامر .. فالأمر الأول كان لمسلمة بن عبد الملك أن يعود من فورهِ بجيشه الذى يحاصر القسطنطينية . وكان الأمر الثانى بعزل أسامة التنوخى عن خراج مصر . أما الأمر الثالث فكان بعزل يزيد بن مسلم عن أفريقيا لأنه أصبح أمير سوء ، جبارا ، يعذب الرعية ، وينتهك الحرمات ، ويلقى الأبرياء فى السجون ، ويأخذ الناس بالشبهات !

### ● شرف الحكم :

بدأ عمر بن عبد العزيز حكمه بالاحتجاب عن الناس ثلاثا لا يدخل عليه أحد ، والأشراف والوجوه ببابه ، ينظرون ما يخرج عليهم منه .. قضى عمر أيام احتجابه الثلاثة وحده يتعبد فى مصلاه بمنزله ، ويدعو الله أن يعينه ، ويقرأ القرآن الكريم ، ويتفكر ويتدبر .  
ها هو ذا الآن أمير المؤمنين !! ..

وما عرفت الأمة أميرا للمؤمنين قبل جده عمر بن الخطاب ، خليفة رسول الله ! .. فلقد حاول جاهدا أن يأخذ الناس بالعدل ، رضى الله عنه .

والأمة حين تطلق لقب : أمير المؤمنين ، وتسكت عن الاسم ، فهى تعنى الامام على بن أبى طالب .. ولقد عانى ليسوى بين الناس ، كرم الله وجهه ..

وأمر المؤمنين الجديد ، عمر بن عبد العزيز ، يريد أن يتخذ القدوة من هذين الامامين العظيمين : فكلاهما واجه الأطماع التي اشرأبت في عهده ، وعالج في الرعية ما زين لها من حب الشهوات ، وهو بلاء في الله نجا منه أبو بكر الخليفة الأول ، وعافاه على الخليفة الرابع .. رضى الله عنهم جميعا . ولكن عمر وعليا واجها الأطماع والشهوات بعزم شديد ، وبهيبة الشريعة ، وسلطان العدل والاحسان ، والرحمة (١) .

اعتكف عمر بن عبد العزيز على سيرة الخلفتين العظيمين عمر وعلي ، يتعلم من أسلوبهما في الحكم معنى شرف الحكم ، ويجعل منهما القدوة ، وفيهما الأسوة .. وهزه أن كلا من الامامين العظيمين يحمل في عقله الأفكار نفسها ، وان اختلف بهما الزمان والمكان والأحوال .. كلاهما شق المنهج الذي يجب أن يتبعه كل امام يريد أن يحقق العدالة ، وأن يحافظ على جلال الشريعة ، وأن يصون مصالح الأمة ..

أخذ عمر بن عبد العزيز في معتكفه يتفكر فيما تركه الامامان العظيمان من آثار ، من الحكم الغوالي ، فجعلها دستورهم في الحكم والحياة .. ومن هذه الحكم (٢) .

« من استعمل رجلا لمودة أو قرابة لا يستعمله الا لذلك ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » .

« من استعمل فاجرا وهو يعلم أنه فاجر فهو مثله » .

« اياكم والهدايا فانها من الرشا » .

« ليس من حلم أحب الى الله ولا أعم نفعا من حلم امام ورفقه ، وليس من جهل أبغض الى الله ولا أعم ضررا من جهل امام وخرقه » .  
« والله ما من أحد أحق بهذا المال من أحد ، وما أنا أحق به »

---

(١) المرجع السابق . ص ١١٥  
(٢) المرجع السابق . ص ١١٦ - ١٢٣

من أحد ، ووالله ما من المسلمين من أحد الا وله فى هذا المال نصيب ... فالرجل وبلاؤه .. والرجل وحاجته » .

« انا والله ما وجدنا الى هذا المال سبيلا الا أن يؤخذ من حق فيوضع فى حق ولا يمنع عن حق » .

« ليس الايمان بالتسنى ولكن بالحقائق .. وانما المهاجرون هم الذين يهجرون السيئات ومن يأتى بها » .

« تعلموا العلم ، وتعلموا للعلم السكينة والحلم ، وتواضعوا لمن تعلمون ، وتواضعوا لمن تتعلمون منه ولا تكونوا جابرة بالعلماء ، فلا يقوم علمكم بجهلكم » .

« يهدم الاسلام زلة عالم ، وجدال منافق بالقرآن ، وأئمة مظلون » .

« ان أسعد الرعاة من سعدت به رعيته ، وان أشقى الرعاة من شقيت به رعيته » .

« لا تضربوا الناس فتذلّوهم ، ولا تمنعوهم حقوقهم فتكفروهم » .

« انما يرحم الله من عباده الرحماء » .

« ان مراجعة الحق خير من التماذى فى الباطل » .

« من خلصت نيته فيما بينه وبين الله عز وجل ، كفاه ما بينه

وبين الناس » .

« ابن من ولى أمر المسلمين يجب عليه ما يجب على العبد لسيده

فى النصيحة وأداء الأمانة » .

سمعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : « من مات غاشيا

لرعيته لم يعرف ريح الجنة » .

« متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا » .

« من خاف الله لم يفعل ما يريد » .

« لا تمش مع الفاجر فيعلمك ، ولا تطلعه على شرك ، ولا تشاور  
فى أمرك الا الذين يخشون الله عز وجل » .  
« ان أحب الناس لى من أهدى الى عيوبى » .

« العلم خير من المال : العلم يحرسك وأنت تحرس المال ،  
والمال تنقصه النفقة ، والعلم يزكو ( ينمو ) على الاتفاق » .

بهذه الكلمات المضيئة وأمثالها أشرقت نفس عمر بن عبد العزيز ،  
ولم يعد بعد فى طوفان الشعاع الطاهر يعرف كلمات عمر بن الخطاب  
من كلمات على بن أبى طالب ! فكلاهما ينساب من نبع النبوة القدسى :  
حيث الفيض الربانى يحىي أمل الانسان فى الخلاص لتزدهر جنته فى  
الحياة الدنيا ، وفى الآخرة !

وفكر فى الامامين العظيمين عمر وعلى : انهما ما حكما بأبهة الملك  
قط ، ولكن بورع الخلافة ! .. وكلاهما كان يحيا حياة أدنى رجل من  
رعيته ، فى مسكنه ومطعمه ، وتحت يده ملك الدنيا .. ولربما تأخر  
أحدهما عن صلاة الجساعة لأن ثوبه الوحيد الذى غسله ، لم يكن  
قد جف بعد ! ..

فما بالك يا ابن عبد العزيز تلبس كل يوم حلتين من أثمن ما نسجت  
مصر ؟!

كان الواحد منهما يجب من الطعام ما خشن ، ومن الثياب  
ما قصر .. فما بالك يا ابن عبد العزيز تأكل أشهى الطعام ، وتسدل  
بردتك على كعبيك حتى لتمس الأرض ، وتستمتع بحياتك ؟!

اقتد يا ابن عبد العزيز بالامامين العظيمين : عمر بن الخطاب ، وعلى  
ابن أبى طالب ، رضى الله عنهما .  
وبعد يا ابن عبد العزيز ؟!  
وداعا للثياب الفاخرة ، وللمطايا الفارهة .. وداعا للملذات ،  
وللغنى المتسلط ، وللترف المختال ..

وداعا لزينة الله التى أحل لعباده ، وللطيبات من الرزق !

وداعا لكل ذلك حتى يتمتع بها الرعية قبل الراعى !!

وأمر عمر بجمع عطوره وأدوات زيتته وكل ثيابه وركائبه ، وأمر ببيعها جميعا ، ووضع أثمانها فى بيت المال !.. ثم أعتق جواريه ..

وكان قد كتب الى كل من الحسن البصرى ومطرف بن عبد الله الزاهدين ، كتابا بخط يده قال فيه : « سلام عليكما ، فانى أحمد الله اليكما الذى لا اله الا هو ، وأسأله أن يصلى على محمد عبده ورسوله . أما بعد ، فانى أوصيكما بتقوى الله ، فان من يقولها كثير ، ومن يعمل بها قليل ، فاذا أتاكما كتابى فعطاني ولا تركياني والسلام » .

فكتب اليه الحسن البصرى : « سلام عليك ، فانى أحمد الله اليك الذى لا اله الا هو . أما بعد .. فان الدار مخوفة ، هبط اليها آدم عليه السلام عقوبة ! تهين من أكرمها ، وتكرم من أهانها ، وتفقر من جمع لها ! لها فى كل يوم قتيل ، فكن يا أمير المؤمنين كالمداوى لجرحه ، واصبر على شدة الدواء لما تخاف من طول البلاء » (١) .

وكتب اليه مطرف بن عبد الله : « سلام عليك يا أمير المؤمنين ورحمة الله وبركاته . فانى أحمد الله الذى لا اله الا هو ، أما بعد . فليكن استئناسك بالله ، وانقطاعك اليه ، فان قوما أنسوا بالله وانقطعوا اليه فكانوا بالله فى وحدتهم أشد استئناسا منهم بالناس فى كثرة عددهم ، وأماتوا من الدنيا ما خافوا أن يميت قلوبهم ، وتركوا منها ما علموا أنه سيتركهم ، فأصبحوا لما سالم الناس منها أعداء . جعلنا الله واياك منهم ، فانهم قد أصبحوا بها قليلا والسلام » .

ظل عمر بن عبد العزيز فى وحدته يتأمل هذه المواعظ ، فيما وعظه من زهد عمر بن الخطاب وعلى بن أبى طالب ، وسيرتهما فى الرعية ..

(١) المرجع السابق . ص ١٢٥

ثم أخذ يتأمل فى سيرة أسلافه من الملوك بعد ما انقضى عصر  
الخلفاء الأربعة الراشدين ..

كم من المظالم وقعت !.. كم من أمراء المؤمنين أترفوا فى أموال  
الرعية ، حتى ليمرض بعضهم من التخمة حتى الموت ، وفى الرعية  
من يهلك من الجوع !

كم تعالت صرخات المعذيين فى غيايات السجون !  
وكم ينتظرك من أعباء !

لا نجاة لك الا أن ترفع المظالم ، وتدرأ المفسد ، وتحقق مصالح  
الرعية كما أرادتها الشريعة التى أصبحت أفت منذ اليوم أميناً على  
أحكامها !..

لا نجاة لك من غضب الله يا ابن عبد العزيز الا اذا جعلت سيرتك  
نوراً يضيء غاشية الظلمات الداجية ، التى لم يعد يقوى على تبديدها  
ضوء بعد !.. لا خلاص لك الا اذا خلصت هذا العصر من سطوة  
الفجار ، وتحكم السفلة والندمان والجواري !!

وارتفع نشيجه وهو فى مصلاه يتأمل ويتفكر .. ودخلت عليه  
زوجه الحبيبة فاطمة ، فوجدته يرتجف من حدة النشيج ، ودموعه تجرى  
على لحيته .. قالت له : « ما بك يا أمير المؤمنين » ؟!

ولم يكذ يسمع كلمة « أمير المؤمنين » .. حتى ارتجف من هول  
الاحساس بالمسئولية ، فاشتد بكأؤه .. فدنت منه زوجته تواسيه  
وتخفف عنه ، فلما كفكت دموعه ، قال لها : « يا فاطمة ، انى تقللت  
أمر أمة محمد صلى الله عليه وسلم ، فتفكرت فى الفقير الجائع ،  
والمريض الضائع ، والعمارى ، والمظلوم ، والمقهور ، والغريب ،  
والأسير ، والشيخ الكبير ، وذى العيال الكثير والمال القليل وأشباههم  
فى أقطار الأرض ، فعلمت أن ربى سيسألنى عنهم يوم القيامة ، وأن



خصمى دونهم محمد صلى الله عليه وسلم ، فخشيت ألا تثبت حجتى عند الخصومة ، فرحمت نفسى ، فبكيت » (١) ١

كانت فاطمة تجمع الى روعة الجمال سداد العقل • فأشارت عليه أن يرسل الى عماله على الأمصار بنصائحه ، ويحملهم أمانة من يحكمونهم من بشر ، وما يحكمون فيه من أموال ، وينذر بعقاب وعزل من يخالف دستورهم فى الحكم ، ونهجه فى الرعية • فكتب الى عماله جميعا رسالة واحدة جاء فيها (٢) :

« من عبد الله عمر بن عبد العزيز أمير المؤمنين الى العمال : أما بعد ، فإن الله بعث محمدا ( بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله ولو كره المشركون ) وإن دين الله الذى بعث به محمدا صلى الله عليه وسلم هو كتابه الذى أنزل عليه أن يطاع الله فيه ، ويتبع أمره ، ويجتنب ما نهى عنه ، وتقام حدوده ، ويعمل بفرائضه ، ويحل حلاله ويحرم حرامه ، ويعترف بحقه ، ويحكم بما أنزل فيه ، فمن اتبع هدى الله اهتدى ، ومن صد عنه ( فقد ضل سواء السبيل ) ، وإن من طاعة الله التى أنزل فيها كتابه : أن يدعو الناس الى الاسلام كافة ، وأن يفتح لأهل الاسلام باب الهجرة ، وأن توضع الصدقات والأخماس على قضاء الله وفرائضه » •

« إن هذا الأمر الذى ولانى الله لو كنت انما أصبحت ورغبتى فيه مطعم أو ملبس أو مركب أو اتخاذ أزواج وأموال ، لكنك قد بلغ الله بى من ذلك قبل ما ولانى أفضل ما بلغ بعباده » •

« ولكن أصبحت بعد ما ولانى خائفا ، أعلم أن فيه أمرا عظيما ، وحسابا شديدا ، ومسألة غليظة عند مجاهدة الخصوم بين يدى الله ، الا ما عافى الله تعالى عليه ورحم » •

(١) المرجع السابق . ص ١٢٧

(٢) المرجع السابق . ص ١٢٨ - ١٣١

« واني آمرك فيما وليتك من عمل ، وأفضيت اليك من أمري ،  
بتقوى الله ، وأداء الأمانة ، واتباع ما أمر الله ، واجتناب ما نهى عنه ،  
وقلة الالتفات الى شيء خالف ذلك ليكون الذي آمرك به في سيرتك  
والنظر في نفسك وفي عملك ، وما تفضي به الى ربك ، وما تعمل به  
فيما بينك وبين الرعية قبلك ( أى عندك ) ، وأنت تعلم علما يقينا  
أنه ليست نجاة الا أن تنزل بذلك المنزل من طاعة الله ، ودع أن ترصد  
شيئا ليوم ترجوه غدا من الله وتخاف منه ، فانك قد رأيت عبرا في  
نفسك ، وعبرا مثلها وعظ مثلك » .

« ان الله بعث محمدا للناس كافة ، وقال : ﴿ وما ارسلناك الا كافة  
للناس بشيرا ونذيرا ﴾ ، وقال : ﴿ يا ايها الناس انى رسول الله  
اليكم جميعا ﴾ . وقال الله تبارك وتعالى فيما يأمر به المؤمنين من شأن  
المشركين : ﴿ فان تلوا واقاموا الصلاة وآتوا الزكاة فاخوانكم في الدين ﴾ .  
فهذا قضاؤه وحكمه ، فاتبع الله طاعة ، وتركه معصية . فادع الى  
الاسلام ، فان الله تعالى يقول : ﴿ ومن احسن قولا ممن دعا الى الله وعمل  
صالحا وقال اننى من المسلمين ﴾ .

« فمن أسلم من نصراني أو يهودى أو مجوسى من أهل الجزية  
اليوم فخالط المسلمين فى دارهم ، وفارق داره التى كان بها ، فإن له  
ما للمسلمين وعليه ما عليهم . وعليهم أن يخالطوه وأن يواسوه » .

« فأما من كان اليوم محاربا فليدع الى الاسلام قبل أن يقاتل ، فان  
أسلم فله ما للمسلمين وعليه ما عليهم ، وله ما أسلم عليه من أهل  
ومال » .

« وان كان من أهل الكتاب فأعطى الجزية وأمسك بدينه ، فانا فقبل  
ذلك منه » .

« وأما الهجرة فانا ففتحها لمن هاجر من أعرابى فباع ماشيته ،

وانتقل من دار أعرايته الى دار الهجرة والى قتال عدونا .. فمن فعل ذلك فله أسوة المهاجرين فيما أفاء الله عليهم » .

« وان الله نعت المؤمنين عند ذكره الفىء ، فجعله للفقراء والمهاجرين » **والذين تبوأوا الدار والايمان من قبلهم** ، والذين جاءوا من بعدهم ، ثم قال : **« وآخرين منهم لما يلحقوا بهم »** .

« وقد كان المهاجرون يجاهدون على غير عطاء ولا رزق يجرى عليهم ، فيوسع الله عليهم ، ويعظم الفتح لهم ولمن تأمى بهم ، وعمل بصالح سنتهم ممن يحبون من اخوانهم ، ليوجبن الله له الأجر فى الآخرة ، وليعظمن له الفتح فى الدنيا » .

« وأما الصدقات ، فإن الله تبارك وتعالى فرضها وسمى أهلها حين طعن فيها الناس ، وبلغوا فيها تهمة نبهم فقال **« ومنهم من يلزمك فى الصدقات فان اعطوا منها رضوا ، وان لم يعطوا متبها اذا هم يسخطون »** ، فقال الله تبارك وتعالى عند ذلك : **« انما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفى الرقاب والغارمين وفى سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله ، والله عليم حكيم »** .

« فبين رسول الله صلى الله عليه وسلم صدقة الأموال : الحرث والمواشى والذهب والورق » .

« فتؤخذ الصدقات كما بين رسول الله صلى الله عليه وسلم وفرض ، لا يظلمون ولا يتعدى عليهم ، ولا يحابى بها قريب ولا يمنعها أهلها » .

« وأما الخس فإن من مضى من الأئمة ( الخلفاء ) اختلفوا فى موضعه ، فطعن فى ذلك طاعن من الناس وأكثر فيه ، ووضع مواضع شتى » .

« فنظرنا فاذا هو على سهام الفىء فى كتاب الله ، لم يخالف واحدة

من الآيتين الأخرى ، فاذا عمر بن الخطاب رحمه الله قد قضى فى الفىء قضاء قدر رضى به المسلمون ، ففرض للناس أعطية وأوراقا جارية لهم ، ورأى أن يبلغ بتلك الأبواب ما جمع من ذلك ، ورأى أن فيه لليتيم والمسكين وابن السبيل •

« فرأى أن يلحق الخمس بالفىء ، وأن يوضع مواضعه التى سمي الله وفرض ، ولم يفعل ذلك الا ليتنزه منه ، وخيفة التوهم فيه ! فاقتدوا بامام عادل فان الآيتين متفقتان : آية الفىء وآية الخمس ، فان الله قال :

﴿ ما افاء الله على رسوله من اهل القرى فلهه والرسول ولذى القربى واليتامى والمسكين وابن السبيل ﴾ ، وكذلك فرض الله الخمس ، فنرى أن يجمعا جميعا ، فيجعلان فينا للمسلمين ولا يستأثر عليهم ، ولا يكون

﴿ دولة بين المسلمين منكم ﴾ »

« ثم إن المكيال والميزان نرى فيهما أمورا علم من يأتيها أنها ظلم • • فنرى أن تمام مكيال الأرض وميزانها أن يكون واحدا فى جميع الأرض كلها •

« ونرى أن لا يتجر امام ، ولا يحل لعامل تجارة فى سلطانه الذى هو عليه ، فان الأمير متى يتجر يستأثر ويصب أمورا فيها عنت وان حرص على أن لا يفعل •

« وان استطعت أن تكون فى العدل والاصلاح والاحسان بمنزلة من كان قبلك فى الظلم والفجور والعدوان ، فافعل ، ولا حول ولا قوة الا بالله •

« ونرى أن توضع السخرة عن أهل الأرض ، فان غايتها أمور يدخل فيها الظلم •

« ونرى أن تردوا المظالم والغصب الى أهلها •

ونرى أن ترد المزارع لما جعلت له ، فأنما جعلت للأرزاق المسلمين عامة ، فإن أمر العامة هو أعظم للنفع ، وأعظم للبركة » .

وبعد أن فرغ عمر من كتابة هذه الرسائل الى عماله ، قرأها على امرأته ، فأبدت اعجابها بما تضمنته من أصول للحكم ، ودعت له بالتوفيق .. وأخبرها أنه سينظر في كل ما يملكه هو ، وكل ما يملكه الأمراء وأعيان الناس ، فما كان مغتصبا رده الى أهله ، ومن لم يعرف له أصحابا رده الى بيت المال ..

وسيدأ بنفسه ، فيرد الاقطاعات والأراضي الثاسعة والأموال الطائلة التي يملكها في أقطار الدولة ، الى بيت المال ، وسيحتفظ بما يعرف أنه حق خالص له ، لم يدخله غصب الآباء والأجداد ، ولا شبهة غصب .

فهشت له فاطمة ، وامتدحت رأيه . فقال لها : « إن أردتني يا فاطمة فرددني ما معك من مال وحلى وجواهر الى بيت المال ، فانه للمسلمين ، واني لا أجمع أنا وهو في بيت واحد » . فرددته جميعا ..

ومن عجب أنه لما تولى أخوها يزيد بعد وفاة زوجها عمر ، رد عليها جواهرها فلم تأخذها ، وقالت : « ما كنت لأطيعه حيا وأعصيه ميتا » ! فوزعها على نسائه وجواريه !!

وخرج عمر من اعتزاله الذي استمر ثلاثة أيام ، أميرا للمؤمنين ، وعلى أبوابه أمواج من الزحام .. فيهم أمراء بنى أمية ، ووجوه قریش ، والفقهاء ، والعلماء ، والشعراء . لم ينقشعوا عن بابه منذ أغلقه على نفسه دونهم ، بل ظلوا يغدون ويروحون في الانتظار !!

ونظروا الى قوامه الطويل النحيل ، ووجهه الأبيض الصبيح ، فوجدوا وجه الريان يفساه الشحوب ، وقد احمرت عيناه .. ولم

يعرفوا منه ريح المسك الذي نعود أن يعلن عن مقدمه .. ونظروا اليه مليا ، وكأنهم أنكروه !!

وكان أول ما أعلنه على الناس تنازله عن كثير من أملاكه .. ثم انه أمر الناس أن يجتمعوا في المسجد ، فلما احتشدوا أعلن أنه يمنع خطباء المساجد في كل أنحاء الدولة من سب علي وفاطمة ، في نهاية خطبة الجمعة ، وأمرهم أن يضعوا مكان السب آخر الخطبة الآية الكريمة : ﴿ ان الله يامر بالعدل والاحسان وايتاء ذى القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون ﴾ .

ثم قام في الناس ، فحمد الله وأثنى عليه ، ثم قال : « أيها الناس ، انه لا كتاب بعد القرآن ، ولا نبي بعد محمد عليه الصلاة والسلام . واني لست بقاض ولكنى منفذ ، واني لست بمبدع ولكنى متبع » .

« ان الرجل الهارب من الامام الظالم ليس بظالم ، الا أن الامام الظالم هو العاصي » .

« ألا لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق عز وجل » .  
« واني لست بخير من أحد منكم ، ولكن أثقلكم حملا » .  
وأدرك أعيان بنى أمية ووجوه قريش أن عمر لن يكون رجلهم !!  
فمضوا يتخافتون بالظلم عليه .  
فنادى بسواد الناس أن يجتمعوا في المسجد ، وخلع نفسه .

ولكنهم بايعوه جميعا !!

فقال : « يا معشر الناس ان تقوموا نقيم ، وإن تقعدوا نقعد ، فانما يقوم الناس لرب العالمين . ان الله فرض فرائض وسن سننا ، من أخذ بها لحق ، ومن تركها محق ، ومن أراد أن يصبحنا فليصبحنا بخمس : يوصل الينا حاجة من لا تصل الينا حاجته ، ويدلنا من العدل على ما نهتدى اليه ، ويكون عوننا لنا على الحق ، ويؤدى الأمانة الينا

والى الناس ، ولا يغتب عندنا أحدا ، ومن لم يفعل ذلك خرج من  
صحبتنا والدخول علينا » .

كرهه وأنكره وجوه بنى أمية ، وأهل الأطماع وأصحاب الضياع ..

واستبشر به الفقراء ، وسواد الناس ، وأهل الورع من العلماء  
والفقهاء ، والذين يعانون حرارة الأشواق الى العدل والاحسان  
والحرية واحترام الانسان .

لقد أدرك ، وهو أمير المؤمنين لم يبلغ الأربعين بعد ، أن الزهد  
القادر فيما يثير الزهو الباطل هو الحكمة .

وان الارتفاع عن الشهوات التى تسفه بالقلوب والعقول وتستخف  
الصناعات هو الرشاد .

وان المساواة بين الحاكم والرعية فيما تقدمه الحياة من معطيات ،  
وفى كل أمور العيش هو العدل ، وأن تقوى القلوب وصلاح السرائر  
وطهارة الضمائر هى الاحسان .

وأدرك أنه من هذا كله يتأتى شرف الحاكم ، وشرف الحكم ،  
والقدوة الحسنة ، وسعادة المحكومين ، ويصبح ما بين الراعى والرعية  
عقدا مقدما نورانيا ، ليس للشيطان فيه نصيب ، يصونه الجميع فى  
جبات القلوب<sup>(١)</sup> .

لما باع عمر كل ما كان يملك ، ووضع أثمانها فى بيت المال ، لم  
يبق له الا دابة يركبها ، وغلाम يساعده ، وبجارية تغسل وتطحن وتقوم  
بمساعدة زوجته فى أعمال المنزل ، وجعل لنفسه من بيت المال  
درهمين يوزن له بهما طعامه ، غلا السعر أو ربص !

وقطع عن بنى أمية ما لا يستحقون من أموال طائلة ، تعودوا أن

---

(١) المرجع السابق . ص ١٣٤ - ١٣٥

يحصلوا عليها من بيت مال المسلمين ، لهم ولأتباعهم ، ورد ضياعهم الى بيت المال .. يعمل فيها من يعملون بأجر ، ويدفعون عنها خراجها الى بيت المال .

فقد رد عمر ضياع بنى أمية الى الخراج وأبطل قطائعهم .. فضجوا من ذلك واجتمعوا اليه وقالوا له : أفقرت بنى أبيك فيما ترد من هذه المظالم ، وهذا أمر قد وليه غيرك قبلك ، فدعهم وما كان منهم ، واشتغل أنت وشأنك واعمل بما رأيت . قال لهم : هذا رأيكم ؟ قالوا : نعم . قال : « ولكنى لا أرى ذلك .. والله لوددت أن لا تبقى فى الأرض مظلمة الا رددتها » ..

كان عمر حريصا على أن يقيم العدل ، وعلى اصلاح أحوال الرعية ، ولعله من أجل ذلك أمر مسلمة بن عبد الملك بأن ينسحب بجيشه من على أبواب القسطنطينية .. فقد رأى أن استقرار السلام هو وحده الذى سيمكنه من الاصلاح الذى يرجوه ، على أساس من العدل والشورى .. ولكن عماله فى الأندلس انطلقوا يواصلون الفتوحات ، فعبروا جبال البرانس ، وفتحوا بعض بلاد جنوب فرنسا .. ثم انه استرضى المسيحيين ، وعوضهم عن الكنيسة التى اغتصبها الوليد وضمها الى جامع دمشق .. واسترضى غير المسلمين جميعا ، وأصدر أوامره الصارمة الى عماله فى كل الأمصار : « لا تهدموا كنيسة ، ولا تهدموا معبدا ، ولا بيت نار تصالحتم عليه » .. ثم انه خفف الجزية عن غير المسلمين جميعا .

وعاد الى أصول الحكم التى وضعها الاسلام ، فجعل لجميع من يعيش فى أرض الاسلام حقوقا وواجبات متساوية .. شأنهم شأن المسلمين : « لهم ما لنا وعليهم ما علينا » .

ونظر الى الموالى وهم أهل البلاد المفتوحة الذين أسلموا ، فألغى امتيازات العرب عليهم ، وساواهم بالعرب فى كل أمورهم ، فبدأ



السخط الذى قد بدأ يشتمل على سياسة الأمويين فى التفرقة العنصرية بين العرب وغير العرب • وعاد عمر الى القاعدة الشرعية التى التزمها الخلفاء الراشدون الأربعة ، والتى تعلموها من الكتاب والسنة : « ان أكرمكم عند الله أتقاكم » ، « الناس سواسية كأسنان المشط ، لا فضل لعربى على أعجمى الا بالتقوى » •

ثم عاد عمر بن عبد العزيز فى ادارته للأرض الى سياسة جده عمر بن الخطاب •• وكان أسلافه من حكام بنى أمية قد أهدروا هذه السياسة ، واتهكوا ما كفلته للرعية من حقوق وواجبات وحريات •• ومن أجل ذلك عرف ذلك العهد بعصر الغنى الفاحش ، الى جوار الفقر المدقع !

وفى الحق أن عمر بن عبد العزيز اذ عاد الى سياسة عمر بن الخطاب فى أراضي البلاد المفتوحة ، وهى بلاد الحضارات العريقة بها أخصب الأرض ، فانما اعتمد على أن ما صنعه عمر بن الخطاب لم يكن اجتهدا خاصا به ، ولكنه اجماع الصحابة كلهم •• فقد اختلف بعض الصحابة مع عمر حول مصير هذه الأراضي المفتوحة ، ورأوا أنها حق لهم بعد أن حازوها بجهادهم ، فامتشار عمر الصحابة فى أن يبقى الأرض فى يد فلاحها ، ويأخذ عنها خراجا ، ليعمر بيت المال ، ولكيلا يستأثر بها قوم دون قوم • فلم يؤيده الا نفر قليل منهم عثمان وعلى •• فجمع الناس جميعا ، وشاورهم فى الأمر ، فانتخبوا منهم جماعة يمثلونهم ، ويقررون باسمهم • فلما اجتمعوا وافقوا عمر ، فعاد عمر وجمع الناس جميعا ، وطرح عليهم رأى الجماعة المنتخبة ، فوافقوا كلهم حتى الذين عارضوه من قبل فى توزيع هذه الأراضي •

فالسياسة التى عاد اليها عمر بن عبد العزيز فى شئون المال والأرض هى اذن سياسة قد أجمع عليها الناس جميعا ، فى مثال فريد للشورى •• ولكن قومه من بنى أمية غاضبوه ، واذا أنسوا منه

الاصرار على سياسته ، اجتمعوا الى كبيرهم حينذاك عمر بن الوليد ، فسألوه أن يكتب الى عمر بن عبد العزيز فيؤنبه على ما صنعه بهم !! ولم يعبأ عمر بذلك ، ولم يتراجع ..

لم يستطع عمر أن يسير في الناس بسيرة جده ابن الخطاب كما أراد ، فقد كان رجاله غير رجال عمر بن الخطاب .. ولكنه ظل يتخذ من مبادئ عمر وعلى هاديا له في سيرته ، يطبق منهما ما يطيق ، وما يسمح به العصر !

قال في أسف لأنه لم يستطع أن يسير سيرة جده : « انى لأجمع ( أقرر ) أن أخرج للمسلمين أمرا من العدل ، فأخاف ألا تحمله قلوبهم ، فأخرج معه طمعا من طمع الدنيا ، فان نفرت القلوب من هذا سكنت الى هذا » .

كان عمر قد كتب الى الحسن البصرى أن يكتب اليه بصفة الامام العادل ، فأرسل اليه كتابا ، فلما قرأه استعبر وبكى ، ثم أرسله الى جميع الأمصار ليهتدى به الأمراء والحكام .  
كتب الحسن البصرى (١) :

« اعلم يا أمير المؤمنين ، أن الله جعل الامام العادل ، قوام كل مائل ، وقصد كل حائر ، وصلاح كل فاسد ، وقوة كل ضعيف ، ونصفة ( انصاف ) كل مظلوم ، ومفزع كل ملهوف » .

« والامام العادل يا أمير المؤمنين ، كالراعى الشفيق على ابله الرفيق بها الذى يرتاد لها أطيب المراعى ، ويذودها عن مراعى التهلكة ، ويحميها من السباع ، ويكنها من أذى الحر والقر » .

« والامام العادل يا أمير المؤمنين ، كالأب الحافى على ولده ، يسمى

---

(١) المرجع السابق . ص ١٨٧ - ١٨٩

لهم صغاراً ، ويعلمهم كباراً ، يكتسب لهم فى حياته ، ويدخر لهم بعد  
ماتة » •

« والامام العدل يا أمير المؤمنين ، كالأم الشفيقة البرة الرفيقة  
بولدها ، حملته كرها ، ووضعت كرها ، وربته طفلاً تسهر بسمه ،  
وتسكن بسكونه ، ترضعه تارة وتقطمه أخرى ، وتفرح بعافيته ، وتغتم  
بشكايته » •

« والامام العادل يا أمير المؤمنين ، وصى اليتامى ، وخازن  
المساكين ، يربى صغيرهم ، ويسون كبيرهم » •

« والامام العادل يا أمير المؤمنين ، كالقلب بين الجوارح ، تصلح  
الجوارح بصلاحه ، وتفسد بفساده » •

« والامام العادل يا أمير المؤمنين ، هو القائم بين الله وعباده ، يسمع  
كلام الله ويسمعهم ، وينظر الى الله ويربهم ، وينقاد الى الله ويقودهم » •  
« فلا تكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله عز وجل كعبد ائتمسه  
سيده ، واستحفظه ماله ، فبدد المال وشرد العيال ، فافقر أهله وفرق  
ماله » •

« واعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث  
والفواحش ، فكيف اذا أتاهن من يليها ؟! »  
« واذكر يا أمير المؤمنين الموت وما بعده ، وقلة أشياعك عنده ،  
وأنصارك عليه ، فتزود له ، ولما بعده من الفزع الأكبر » •

« واعلم يا أمير المؤمنين أن لك منزلاً غير منزلك الذى أنت فيه ،  
يطول فيه ثوابك ، ويفارقك أحباؤك ، ويسلمونك فى قعره فريداً وحيداً ، فتزود  
له بما يصحبك » يوم يفر المرء من أخيه وأمه وأبيه ، وصاحبته وبنيه »

« واذكر يا أمير المؤمنين » اذا بعث ما فى القبور ، وحصل  
ما فى الصدور » ، فالأسرار ظاهرة ، والكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة  
الا أحصاها » •

« فالآن يا أمير المؤمنين وأنت فى مهل قبل حلول الأجل ، وانقطاع الأمل ، لا تحكم فى عباد الله بحكم الجاهلين ، ولا تسلك بهم سبيل الظالمين ، ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين ، فانهم لا يرقبون فى مؤمن الا ( عهدا ) ولا ذمة ، فتبوء بأوزارك وأوزار مع أوزارك ، وحمل أثقالك وأثقالا مع أثقالك ، ولا يفرئك الذين يتنعمون بما فيه يؤسك ، ويأكلون الطيبات فى دنياهم باذهب طيباتك فى آخرتك ، ولكن انظر الى قدرتك غدا وأنت مأسور فى حبائل الموت ، وموقوف بين يدى الله فى مجمع من الملائكة والنبيين والمرسلين ، وقد عنت الوجوه للحى القيوم » •

### ● رحيل الامام العادل :

ثقلت الدنيا على الامام العادل — عمر بن عبد العزيز — كما ثقل هو عليها ، فنامت تحت ورعه الصارم وعدله الحازم ..

لقد عقد عزمه على أن يحمل مسئولية الحكم بضمير « عمر بن الخطاب » فى زمن مختلف جدا ، بل مناقض جدا لزمن جده « عمر ابن الخطاب » !! •

كان « ابن الخطاب » يحيا فى امتداد عصر الوحى والنبوة ، ومعه أعوان كثيرة على الحق والعدل .. أما « ابن عبد العزيز » ، فيحيا فى ميراث ملك عضوض وسنوات ترف وانحلال وضياح ، وليس معه على الحق أعوان ، الا قلة نادرة تاهت فى الزحام !! •

ولقد نجح فيما عقد عليه عزمه نجاحا منقطع النظير .. بيد أن هذا النجاح الخارق تم على حساب كل ذرة من عافيته وحياته ..

وحين نستعرض « برنامج » يوم من أيام حياته ، لا يأخذنا العجب لقصر مدة خلافته وعمره • بل يأخذنا العجب لأنه بكل هذا الجهد

الميت ، استطاع جسمه أن يتحمل ويقاوم ويستمر فى الحياة — على  
هذه الصورة — عامين وخمسة أشهر !! ..

ان الجسد الذى كان — قبل الخلافة — يحيا ، وتترعرع خلاياه  
على أهنا ما فى الدنيا من غذاء ونعيم ، حرم فجأة لحظة استخلاف  
صاحبه ، لا من هذا النعيم فحسب ، بل ومن المقومات الأساسية  
واللازمة لحفظ مجرد الحياة ..

ثم هو مع هذا ، لا يبذل جهدا متكافئا مع فاقة صحته ، وضمور  
جسده .. بل يبذل جهد رجل يرى نفسه مسئولا مسئولية مباشرة  
وكاملة عن كل فرد من مواطنى دولته العريضة المترامية .

ثم هو لا يعيش المشكلات الطاحنة للأمة والدولة وحسب ، بل  
يعيش فى استغراق رهيب مشكلته مع نفسه ، ومع الموت ، ومع المصير  
غدا بين يدي العلى الكبير !! ..

فهو — كما قال واصفوه — يرتجف دوما ويكيى ، وكأن اثار لم  
تخلق الا له !! ..

لقد عاش فترة خلافته — تسعة وعشرين شهرا — وكأنها تسعة  
وعشرون قرنا !! ..

وفى كل دقيقة ، كانت روحه وأعصابه وعافيته تعطى جهد عام ..  
ان التغيير الهائل الذى أراده للدولة والأمة ، كان يتطلب لو سارت  
ريجه رخاء جيلا أو جيلين ، فأبى الا اتمامه فى الأيام الباقية له على  
الأرض ، وبين الناس ..

انه يريد أن ينقل الى دنيا الترف والفساد ، عصر الوحي والنبوة ..  
ثم هو لا يريد أن ينقله الى نظام الدولة والمجتمع وحسب ، بل الى أفئدة  
الناس وضائيرهم وسلوكهم (١) !! ..

---

(١) خالد محمد خالد : معجزة الاسلام .. عمر بن عبد العزيز .

من هذه الصورة السريعة ، نلح الأعباء الخارقة المهلكة التي حملتها روحه وجسده فى تفتان رهبانى ، واستبسال عظيم ..

وبينما الفدائى العظيم ماض فى طريقه ، اذا به يفقد أحب الناس إليه ، وأحناهم عليه ، وأوفاهم له ، وأبرهم به .. أخوه « سهل » ، وابنه « عبد الملك » ، ومولاه « مزاحم » ..

رحلوا عنه تباعا .. وتركوا مكانهم حوله شاغرا ، الا من ذكرى تثير الألم والشجن .. انه لم يفقد فيهم الأخ ، والابن ، والرفيق .. بل فقد فيهم أعوانه على الحق ، والنساذج الصحيحة لفضائل عصر الوحى الذى شغفه جبا واجلالا ..

ولقد راح يحس أن ذهابهم ، ارهاص بقرب ذهابه .. وأن رحيلهم ، أذان بقرب رحيله ..

أفلا يهدأ اذن ويستريح ؟ .. لا ، بل راح يضاعف الجهد ، لينجز العمل قبل أن يرفع مراسيه ويبحر ! ..

راح يتفوق على ما عهد البشر من طاقة ومقدرة ، وقد تملكته الرغبة فى استشهاد نبيل !! ..

لم يعد يؤرقه ولا يعنيه ، سوى أن يجىء حينه ، ويده القوية الأمانة ممسكة براية الله عزيزة ظافرة ، يقول لربه حين يلقاه :

« رب ، هذه رايتك لم أسلمها .. ووديعتك ، لم أخنها » !! .. وبينما هو فى عنائه ، وعظمة جهاده وبلائه ، كانت هناك مؤامرة تحاك ، وجريمة تدبر ..

فبينما مرت الشهور التسعة والعشرون على الجوع كأنها حلم سعيد .. كانت كل دقيقة منها كابوسا خائفا مرهقا للأمراء والسادة ، وذوى الامتيازات الظالمة التى دامت أقدام موكب الحق الذى قادم أبو الشعب ، وأمير المؤمنين ! .. هنالك ائتمروا به ..

وكما تحدثت بعض كتب التاريخ ، دسوا له السم فى الطعام !! ..

على أن روحه بقوتها لم تخذ له أبدا .. فراح يسابق المنية فى  
انجاز ما يستطيع انجازه ويقول : « ابن الله شرائع وسنن ، ان أعش  
أعلمكموها وأحملكم عليها ..

« وان أمت ، فما أنا على صحبتكم بحريص »<sup>(١)</sup> !! ..

أجل .. انه لا يربطه بالحياة الدنيا الا الرسالة التى حملها فى  
عنفوان وتقى .. وأعطاها حياته فى اخلاص وتبتل !! ..

لكن الآخرة ، سرعان ما ترسل ارهاصها وبشائرها فى صورة  
شوق شارب يأخذ الى الله قلبه وروحه .

لقد تأججت أشواقه الى لقاء الله ، وتركزت فى قرب هذا اللقاء  
كل أمنياته وضراعاته . وصار دعاؤه المفضل :

« اللهم اقبضى اليك غير مضيع ولا مفرط » .

واشتد به المرض .. وتحولت الملايين من أبناء أمته الى أطفال ،  
يوشك اليتيم أن يحقق بهم حين يفقدون أباهم ..

الجوع ، الذين شبعوا .. والمرأة الذين اكتسوا .. والخائفون ،  
الذين أمنوا .. والمستضعفون ، الذين سادوا .. واليتامى ، الذين  
وجدوا فيه أباهم .. والأيتامى ، اللاتى وجدن فيه عائلهن ..  
والضائعون ، الذين وجدوا فيه ملاذهم .. والتائهون الذين وجدوا  
فيه دليلهم ..

كل هؤلاء ، وأولئك .. كل الناس فى شعبه وأمته سحقتهم أنباء  
مرضه الدائم .. بل خارج أمته ، فى الدنيا التى حوله ، التى كانت  
سيرته تفوح فيها كالعبير ، تولوها الجزع والذهول ..

---

(١) المرجع السابق . ص ١٨٧

حتى امبراطور الروم ، العدو اللدود لدولة العرب والاسلام ، يرسل  
كبير أساقفته ، وكان بالطب خبيراً ، ويرجو أن يصنع المستحيل  
لإنقاذ حياة الجار الطيب والخليفة العادل ، والقديس الجليل ..

لكن القديس الجليل رفض كل علاج وكل طب وكل دواء ، وراح  
مع أشواقه ، ينتظر أن لحظة النداء ..

هاهو ذا راقد في داره المتواضعة ، فوق حصيره المعهود ..  
ويدخل عليه ابن عمه « مسلمة بن عبد الملك » ، فيقول له :

« يا أمير المؤمنين ، ألا توصى الأولادك ، فاهم كثيرون وقد  
أفقرتهم ، ولم تترك لهم شيئاً » ..!!؟

ويجيبه عمر : « وهل أملك شيئاً أوصى لهم به ؟ أم تأمرني أن أعطيهم  
من مال المسلمين ؟ والله لا أعطيهم حق أحد .. وهم بين حالين :  
أما أن يكونوا صالحين ، والله يتولاهم .. وأما غير صالحين ، فلا  
أدع لهم ما يستعينون به على معصية الله » ..!!؟

وأمره أن يدعو أولاده ، فجاءوا مسرعين .. اثني عشر ولداً وبنتاً ،  
شعباً غنياً ، قد زابت جسومهم الشاحبة نضرة النعيم !!  
وجلسوا يحيطون به ، وراح يعانقهم بنظراته الحانية الآسية ،  
ويتحسس يمينه ثيابهم البالية .. ويغالب دموعه ، فتغلبه ، فيوارى وراء  
كلماته التي يودع بها أبناءه وأحباءه ..

« يا بني .. إن أباكم خير بين أمرين .. أن تستغنوا ، ويدخل  
النار .. أو تفتقروا ، ويدخل الجنة .. »

فاختار الجنة .. وآثر أن يترككم لله الذي نزل الكتاب ، وهو  
يتولى الصالحين ..

ثم ابتسم لأبنائه ، ولأمهم العظيمة وزوجته الوفية ، وأذن لهم  
بالانصراف .



وسمعه الذين وقفوا خارج حجرتة يردد الآية الكريمة :

﴿ تلك النار الآخرة ، نجعلها للذين لا يريدون علواً في الأرض  
ولا فساداً ، والعاقبة للمتقين ﴾ ..

وجاء مستشاره العظيم وصديقه الحميم « رجاء بن حيوة » يسعى ..  
وألقى بنفسه الى جواره وهمس في سمعه : « كيف نجدك ، يا أمير  
المؤمنين ؟ » ..

لكن أمير المؤمنين يسترسل في تلاوة الآية الجليلة الكريمة :

﴿ .. لا يريدون علواً في الأرض ، ولا فساداً ، والعاقبة للمتقين ﴾ ..

وفجأة .. مال رأسه الذي طالما أثقلته هموم أمته الى وراء ..

مال ، ليستقر فوق وسادة ، حشوها ليف !! ..

وأغضت عيناه اللتان لم تغمضا قط عن حق الله .. ولا عن حق  
للناس ..

وعاد المسافر الى وطنه .. وآب الى داره ..

مع الذين أنعم الله عليهم من النبيين ، والصديقين ، والشهداء ،  
والصالحين ..

وحسن أولئك رفيقا !!

\* \* \*



## مراجع الكتاب

### ● المراجع العربية :

١ - أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة فى الاسلام . القاهرة : مكتبة  
وهبة ، ١٩٨٤

٢ - خالد محمد خالد : وجاء أبو بكر . القاهرة : دار المعارف .

٣ - خالد محمد خالد : بين يدى عمر . القاهرة : دار المعارف .

٤ - خالد محمد خالد : فى رحاب على . القاهرة :

دار المعارف ، ١٩٨٠

٥ - خالد محمد خالد : معجزة الاسلام : عمر بن عبد العزيز .

القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٠

٦ - سعيد حوى : دروس فى العمل الاسلامى . حلب : دار السلام

للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨١

٧ - سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » .

مجلة الاقتصاد والإدارة ( ٣ ) : مركز البحوث والتنمية جامعة الملك

عبد العزيز ، رجب ١٣٩٦ ، ص ٢٩ - ٤٠

٨ - سيد عبد الحميد مرسى : علم النفس والكفاية الانتاجية .

القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١

٩ - سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الإدارة

والإنتاج ( ط ٢ ) . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤

١٠ - سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ( ترجمة ) :

السلوك الإنسانى فى العمل . القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤

- ١١ - عباس محمود العقاد : العبقريات الاسلامية . بيروت : دار الكتاب العربى ، ١٩٧١
- ١٢ - عبد الرحمن الشرقاوى : خامس الخلفاء : عمر بن عبد العزيز . القاهرة : مكتبة غريب .
- ١٣ - عبد الفتاح جلال : من الأصول التربوية فى الاسلام . سرس الليان : المركز الدولى للتعليم الوظيفى للكبار فى العالم العربى ، ١٩٧٧ .
- ١٤ - عز الدين بليق : منهاج الصالحين من احاديث وسنة خاتم النبىاء والمرسلين . بيروت : دار الفتح ، ١٩٧٨
- ١٥ - لويى كامل مليكه : سيكلوجية الجماعات والقيادة ( ط ٣ ) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠
- ١٦ - محمد حسين هيكل : عثمان بن عفان ( ط ٥ ) . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨١
- ١٧ - محمد عثمان نجاتى : القرآن وعلم النفس . القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢
- ١٨ - محمد كرد على : الاسلام والحضارة العربية . القاهرة : لجنة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٦٨
- ١٩ - محمود شلتوت : الاسلام عقيدة وشريعة ( ط ٨ ) . القاهرة : دار الشروق ، ١٩٧٥

\* \* \*

## ● المراجع الأجنبية :

- 1 — Bavelas, A . ; « Communication Patterns in Task — Oriented Groups » . in Cartwright and Zander (eds.) ; **Group dynamics : Research and Theory** . N. Y. : Row & Peterson, 1985
- 2 — Blake , R., and Mouton , J . ; **The Managerial Grid** . Houston : Gulf Publishing, 1964.
- 3 — Bradford , L., gibb , J., and Benne, K. (eds.) ; **The Group Theory and Laboratory Method** N. Y. Wiley, 1964 .
- 4 — Carter, L. ; Military Leadership . « **Military Rev .** » 1962, 32, 14 - 18.
- 5 — Carter, L., et. al . « The Behavior of Leaders and Other Group Members » , in Cartwright, D., and Zander, A.; **Op . Cit .** , Ch . 37.
- 6 — Cattell, R., and Stice, G.; **The Psychodynamics of Small Groups** . Urban Lab - of Personality Assessment & Group Behavior, 1953.
- 7 — Cribbin, J.; **Leadership Strategies for Organizational Effectiveness**. N . Y . : AMACOM, 1981 .
- 8 — Fromm, E.; **Escape from Freedom** . N . Y . : Rinehart, 1941 .
- 9 — Gibb, C.; « The Principles and Traits of Leadership » . **J . Abn . & Soc . Psychol .** 1947 , 42 , 267 - 84 .
- 10 — Gibb, C. ; « Leadership » , in Lindzey, G . ( ed . ) ; **Handbook of Social Psychology** . Cambridge, Mass . : Addison - Wesley, 1954, Ch . 24 .

11 — Hampton, D. : **Contemporary Management** (2nd ed.);  
N. Y. : Mc Craw — Hill, 1981 .

12 — Hampphill, T.; **Leader Behavior Description** Columbus,  
Ohio : State Univ . Personnel Research Board, 1950 .

13 — Kamel, B. « Ledership : A challenge to Traditional  
Research Methods and Assumptions » . **Academy of Management  
Rev.** , July, 1978 , p - 475 .

14 —Katz, D- , and Kahn, R.; **The Social Psychology of  
Organizations** (2nd ed . ) - N . Y . : Wiley, 1978 .

15 — Koontz, H . , et - al . ; **Managemt** ( 7th ed . ) London:  
McGraw - Hill, 1980 -

16 — Sanford, F. ; « Research on Military Leadership » , in  
Flanagan, J . (ed . ) ; **Psychology in the World Emergency** .  
Pitsburg : Univ . of Pitspurg preps, 1952 .

17 — Stogdill, R . ; « Personal Factors Associated with  
Leadership » , **J. of Psychol** - 25 , 1948, 35 — 71.

18 — Stogdill, R.; **Handbook of Leadership** . N . Y . : Free  
Press, 1974 .

19 — Stouffer, S., et . al-; **The American Soldier** ( vol . 1 ) .  
Princetn Univ . Press , 1949 .

20 — Tannenbaum, R., et . al . ; **Leadership and organization:  
A Behavioral Science Approach** N . Y . : McGraw - Hill, 1961 .

# المفهرس

## الصفحة

مقدمة .. .. . ٥

### الفصل الأول : مفهوم القيادة

( ٨ - ١٧ )

- مدخل .. .. . ٨  
تعريف القيادة ونظرياتها .. .. . ١٠  
العوامل التي تسهم في تحديد وظائف القيادة .. .. . ١٤

### الفصل الثاني : السلوك القيادي

( ١٨ - ٣٦ )

- مفهوم القيادة الادارية .. .. . ١٨  
مهمة القائد الادارى .. .. . ١٩  
مكونات القيادة .. .. . ٢١  
أنماط القيادة .. .. . ٢٣  
ديمقراطية القيادة .. .. . ٢٦  
الأسلوب الناجح للقيادة .. .. . ٢٨  
السلوك القيادي .. .. . ٣٣

### الفصل الثالث : القيادة الادارية فى الاسلام

( ٣٧ - ٦٨ )

- مقومات القيادة .. .. . ٣٧  
اولا : المهارة السياسية / الفكرية .. .. . ٣٨  
ثانيا : المهارة الانسانية .. .. . ٤١  
ثالثا : المهارة الفنية .. .. . ٦٦

### الفصل الرابع : اختيار القادة واعدادهم

( ٦٩ - ١١٦ )

- اولا : صفات القائد / المدير الناجح .. .. . ٦٩  
شروط الحاكم وواجباته .. .. . ٧٥  
ثانيا : اختيار القادة .. .. . ٨١

الصفحة

٩١	..	..	..	..	..	..	..	ثالثا : اعداد القادة
١٠٠	..	..	..	..	..	..	..	تقييم الأداء

الفصل الخامس : القيادة العسكرية

( ١١٧ - ١٢٨ )

١١٧	..	..	..	..	..	..	..	صفات القائد العسكري
١٢٠	..	..	..	..	..	..	..	صفات القائد العسكري في الاسلام
١٣١	..	..	..	..	..	..	..	مبادئ القيادة العسكرية

الفصل السادس : نماذج قيادية اسلامية

( ١٣٩ - ١٤٧ )

١٣٩	..	..	..	..	..	..	..	أولا : محمد رسول الله ﷺ
١٥٥	..	..	..	..	..	..	..	ثانيا : أبو بكر الصديق
١٧٦	..	..	..	..	..	..	..	ثالثا : الفاروق عمر بن الخطاب
٢٠٣	..	..	..	..	..	..	..	رابعا : ذو النورين : عثمان بن عفان
٢٤٤	..	..	..	..	..	..	..	خامسا : علي بن أبي طالب
٢٧٢	..	..	..	..	..	..	..	سادسا : عمر بن عبد العزيز
٣١٩	..	..	..	..	..	..	..	مراجع الكتاب
٣٢٣	..	..	..	..	..	..	..	محتويات الكتاب

رقم الايداع ١٩٩٣/٣٤٥٤

I . S . B . N

977 — 225 — 028 — 4

دار التوفيق الغزمية

للطباعة والجميع الأول

الأول رقم ٣٠ صحنان الموصل  
بجوار جامع الرضا